

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Návrh změny organizace rozvozu zboží pro vybraný segment zákazníků

The Proposal for Change of Organization of Goods Distribution for the Selected
Customer Segment

Student: Bc. Martina Blažková

Vedoucí diplomové práce: doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra podnikohospodářská

Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Martina Blažková**
Studijní program: N6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku
Téma: **Návrh změny organizace rozvozu zboží pro vybraný segment zákazníků**
The Proposal for Change of Organization of Goods Distribution for the
Selected Customer Segment
Jazyk vypracování: čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
2. Teoretická a metodická východiska poskytování logistických služeb
3. Charakteristika podniku
4. Analýza dosavadního stavu poskytování dopravních služeb
5. Návrh a posouzení investičního záměru na vybudování nového překladiště
6. Závěr

Seznam použité literatury

Seznam zkratk

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Seznam příloh

Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

MACUROVÁ P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2014. 344 s. ISBN 978-80-248-3791-8.

NOVÁK, Rašek a kol. *Mezinárodní kamionová doprava a zasílatelectví*. Praha: C. H. Beck, 2013. 282 s. ISBN 978-80-7400-514-5.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Pavla Macurová, CSc.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 27.04.2018



Ing. Josef Kašík, Ph.D.
vedoucí katedry

prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s výjimkou příloh č. 1 a 2, zpracovala samostatně, na základě uvedené literatury a ve spolupráci s vedením společnosti HB TRANSKAMION.

V Ostravě dne 13. července 2018

.....*Martina Blažková*.....

Bc. Martina Blažková

Poděkování

Na tomto místě bych ráda poděkovala doc. Ing. Pavle Macurové, CSc. při zpracovávání mé diplomové práce. Dále bych ráda poděkovala společnosti HB TRANSKAMION za věnovaný čas a poskytnutí informací. Stejně tak bych chtěla poděkovat svým rodičům a přátelům za víru, kterou ve mne vkládali, a za jejich podporu po celou dobu studia.

Obsah

1 Úvod	6
2 Teoretická a metodická východiska poskytování logistických služeb	8
2.1 Logistika	8
2.1.1 Logistické cíle	8
2.1.2 Úroveň dodavatelských služeb	9
2.1.3 Logistické náklady	9
2.5 Poskytovatelé logistických služeb	12
2.6 Mezinárodní kamionová doprava	14
2.7 Skladování	17
2.7.1 Druhy a velikost skladů	18
2.7.2 Typy manipulačních jednotek	19
2.7.3 Vybavení a technika skladu	21
2.7.4 Uspořádání skladu	23
2.7.5 Zásady při přidělování skladových míst	25
2.7.6 Ukazatele pro hodnocení činnosti skladů	25
2.7.7 Informační systémy pro řízení skladů	26
3 Charakteristika podniku	28
3.1 Charakteristika služby	29
3.2 Technická vybavenost	30
3.3 Certifikace	32
3.4 Zákazníci	33
4 Analýza dosavadního stavu poskytování dopravních služeb	35
4.1 Poskytování dopravních služeb	35
4.2 Situace na trhu	37

4.3 Turecký zákazník.....	37
4.4 Celní řízení	41
4.5 Náklady	47
5 Návrh a posouzení investičního záměru na vybudování nového překladiště.....	48
5.1 Nové distribuční centrum	48
5.2 Fungování distribučního centra	49
5.3 Současná situace na trhu průmyslových nemovitostí.....	54
5.4 Skladové prostory.....	55
5.7 Vybavení distribučního centra	62
6 Závěr.....	65
Seznam použité literatury	67
Seznam zkratk	70
Seznam příloh.....	72

1 Úvod

Logistika představuje poměrně novou metodologii podnikové organizace. Každý podnik hledá nové cesty k vyššímu zhodnocení kapitálu a současně objevuje další nové racionalizační efekty, a to nejen v oblasti výroby a organizace, ale především v oblasti dopravy. Ve vyspělém tržním hospodářství může uspět jen ten podnik, který uspokojuje stále náročnější potřeby zákazníků dobrou nabídkou nového, kvalitního, zboží nebo služeb.

V dnešní době nestačí jen vyrobit nebo nakoupit kvalitní zboží či připravit kvalitní služby, ale je potřeba zajistit, aby bylo k dispozici správné zboží či služba, ve správné kvalitě, u správného zákazníka, ve správném množství, na správném místě, ve správném okamžiku a za správnou cenu. Takzvaných „7S“ řeší samostatná vědní disciplína – logistika. Logistika má velký vliv na zlepšování výkonných podnikových postupů a má klíčový význam jako strategický nástroj podnikového řízení.

Pro účely diplomové práce byla navázána spolupráce s malou společností HB TRANSKAMION v. o. s., která ochotně poskytla informace. Společnost HB TRANSKAMION v. o. s., sídlící ve Valašském Meziříčí, se zabývá vnitrostátní kamionovou dopravou a spediční činností se zaměřením na destinace: Bulharsko, Rumunsko, Řecko a Turecko. Mezi zákazníky společnosti patří jak výrobní firmy, tak spediční firmy, které zprostředkovaně dodávají přepravy od výrobců, nebo překupníků.

Na základě domluvy se společností se cílem diplomové práce stala analýza současného stavu a vytvoření návrhu rozvozu zboží pro vybraný segment zákazníků.

Diplomová práce je rozdělena na čtyři části, přičemž každá z částí představuje jednu kapitolu. V první části jsou přiblíženy teoreticko-metodologická východiska logistiky, poskytovatelů logistických služeb, mezinárodní kamionové dopravy a skladování.

Ve třetí části je blíže představena společnost HB TRANSKAMION v. o. s.. Jsou zde představeny základní údaje společnosti, organizační struktura podniku, charakteristika služby, technická vybavenost včetně certifikátů a zákazníků firmy.

Čtvrtá kapitola je zaměřena na zhodnocení současného stavu rozvozu zboží. Je zde analyzován současný stav rozvozu zboží, včetně dosavadní spolupráce s významným tureckým zákazníkem. V kapitole je také představeno celní řízení a také různé druhy dokumentů, které firma musí zajistit při přepravě.

V poslední části diplomové práce je na základě zjištěných poznatků z teoretické části, analýzy současného stavu rozvozu zboží a analýzy poptávky srovnáno několik průmyslových budov a porovnání každé z nich. Jsou zde představeny investiční a měsíční náklady na provoz překladiště.

2 Teoretická a metodická východiska poskytování logistických služeb

Tato kapitola obsahuje vysvětlení logistiky, poskytovatelů logistických služeb, mezinárodní kamionové dopravy a skladování. Nejprve jsou vymezeny pojmy logistika, logistické cíle, úroveň dodavatelských služeb a také náklady s nimi spojené. Dále jsou zde vysvětleni poskytovatelé logistických služeb, kteří se rozdělují na poskytovatele logistických služeb na úrovni 2PL, 3PL a 4PL. V podkapitole mezinárodní kamionová doprava jsou objasněny jednotlivé druhy kamionové dopravy a také výhody a úskalí kamionové dopravy. Další podkapitola je věnována skladování, zahrnuje význam samotného skladu i skladování, jejich druhy a velikost, typy manipulačních jednotek, vybavení a technika skladu, možnosti uspořádání skladu a informační systémy pro řízení skladu.

2.1 Logistika

Pojem logistika bývá často chápán pouze v souvislosti s přepravou a skladováním materiálu nebo zboží. Logistika však zahrnuje celý tok zboží, od dopravy surovin k výrobcí až po odevzdání zboží konečnému spotřebiteli. Stimulem pro rozvoj logistiky je rozvoj výrobních sil a jejich internacionalizace, rostoucí nabídka zboží a s ní související růst konkurence. Je to průřezový obor, který zasahuje do všech oblastí ekonomiky a životního prostředí. Prudký rozvoj logistiky je úzce spjat s rozvojem telekomunikačních technologií a výpočetní techniky. Doprava je osou logistiky. Mnozí významní vědci a manažeři se domnívají, že logistika je obor 21. století, jak uvádí Svatoš a kolektiv (2009).

2.1.1 Logistické cíle

Podle publikace Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) je za logistické cíle všeobecně považováno efektivní překonávání prostoru a času při uspokojování požadavků koncových zákazníků. Dosažení vysoké úrovně logistických (dodavatelských) služeb při přijatelných celkových nákladech všech zúčastněných článků. Zjednodušeně, logistika usiluje o dodání správného zboží, materiálů či služby, na správné místo, ve správném čase, ve správné kvalitě a se správnými dodacími podmínkami, u správného zákazníka, ve správném množství a za správnou cenu.

2.1.2 Úroveň dodavatelských služeb

Zároveň je podle autorů Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) úroveň dodavatelských služeb představuje pravděpodobnost, v jaké během určitého období uspokojujeme poptávku. Požadovaná úroveň logistických služeb má bezprostřední vliv na určování velikosti pojistné zásoby, neboť pojistná zásoba má snižovat riziko nedostatku zásoby při nepředvídatelných situacích. Ukazuje kvalitativní stránku logistických výkonů. Úroveň dodavatelských služeb můžeme chápat jako „logistickou jakost“.

Při řízení zásob se uplatní zejména tyto ukazatele úrovně dodavatelských služeb:

- stupeň pohotovosti dodávek ze skladu nebo při prodeji v prodejně,
- spolehlivost dodržení sjednaní nebo obvyklé dodací lhůty,
- úplnost dodávky z hlediska množství,
- rychlost reakce na mimořádné požadavky.

Stupeň pohotovosti dodávek podle autorů Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) se dá měřit různými způsoby, které se mohou vzájemně doplňovat:

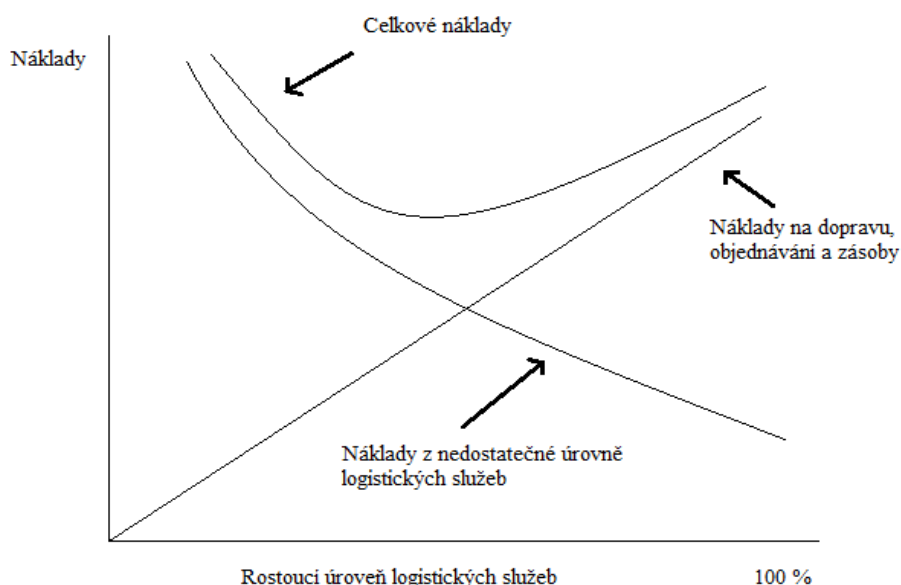
- podílem počtu přijatých objednávek (resp. položek v objednávkách), které byly za časovou jednotku napoprvé zcela splněny,
- podílem hodnoty přijatých objednávek (resp. položek v objednávkách), které byly za časovou jednotku napoprvé zcela splněny,
- podílem počtu období (např. dnů), během kterých nedošlo k vyčerpání zásoby (např. během měsíce či roku).

Plánovaná úroveň dodavatelských služeb by měla být vždy diferencována podle typů produktů a také skupin zákazníků (a tedy podle příslušné logistické strategie). V úvahu je nutno vzít možnosti konkurence.

2.1.3 Logistické náklady

Mnoho autorů chápe logistické náklady jako náklady spojené s logistickým řetězcem, resp. procesem podniku. Logistickým řetězcem je myšleno objednávání, zásobování, manipulace, skladování, balení, přeprava a distribuce. Někdy se stává, že logistické náklady přesahují náklady výrobní, zatímco všechny tyto náklady jsou vždy spojeny se samotnými výkony, dostupností logistických zařízení a zásob. Obvykle se vyčísľují náklady na celý

logistický řetězec a na náklady dílčí vztahující se k určitým procesům v řetězci. Z obrázku 2.1. je patrný hrubý průběh nákladů ve vztahu k množství zásob, eventuálně lze odvodit úroveň logistických služeb.



Obrázek 2.1 Průběh vývoje nákladů ve vztahu k množství zásob

Zdroj: vlastní zpracování dle Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014)

Podle Sixta a Mačát (2005) již nelze považovat za výchozí rovnici cenu rovnou součtu nákladů a zisku, neboť si cenu neurčují sami prodejci, ale je nastavena za pomoci konkurenčních bojů, proto vznikla nová rovnováha. Pokud má být podnik konkurenceschopný, musí vytvářet určitý zisk, jenž je zapotřebí investovat zpátky do podniku. Za této změny je nová rovnice definována jako:

$$\text{náklady} = \text{cena} - \text{zisk}$$

Autoři Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) člení náklady z různých hledisek. Podle návaznosti procesů v logistickém řetězci, podle charakteru a účelnosti toků, náklady ušlých příležitostí, náklady na skladování, náklady spojené s rizikem držení zásob.

Za **Náklady podle návaznosti procesů v logistickém řetězci** jsou považovány zejména: náklady na převzetí požadavku zákazníka, náklady na správu a řízení objednávek, náklady na nákup materiálu, skladovací náklady jednotlivých míst logistického řetězce,

náklady na plánování a řízení výroby, náklady na seřizování a nastavování, náklady na manipulaci ve výrobě, náklady na značení, balení a expedici, náklady na dopravu, náklady na sužování a rozduřování či kompletaci dodávek, náklady na distribuci a další.

Náklady na organizování a řízení toku jsou náklady na informační toky. Souhrn nákladů potřebných k vyřizování objednávek, přijetí a zpracování objednávky, plánování a řízení výroby, kontrola stavu zásob apod. Doba cyklu objednávky je rozhodujícím kritériem u mnoha zákazníků a proto může mít velký vliv na to, jak zákazníci vnímají úroveň kvality služeb podniku a tím i na spokojenost zákazníků.

Náklady na uskutečňování toku jsou náklady spojené převážně s fyzickými toky. Jedná se o náklady na dopravu, komisionářské činnosti, vychystávání, překládku, manipulaci, seřizování a nastavování.

Náklady na držení zásob podle tradičního pojetí zahrnují: náklady ušlých příležitostí, náklady na skladování, náklady spojené s rizikem. ***Náklady ušlých příležitostí*** jsou náklady, které jsou vázané v zásobách. Pokud by podnik neměl žádné zásoby, mohl by díky volným finančním prostředkům získat bankovní úrok, nebo je investovat do jiné podnikatelské činnosti a neolitovat zisk. ***Náklady na skladování*** v sobě obsahují náklady na skladovací prostory, náklady na správu zásob a provoz skladů (odpisy budov, nájemné, provoz skladovacích a manipulačních zařízení, počítačové techniky, mzdy pracovníků, spotřeba energie, údržba a opravy, bezpečnostní opatření, pojištění). Náklady můžeme vyjádřit dvěma způsoby, buď jako pevné procento z nákupní hodnoty zboží vztažené k určitému časovému úseku, nebo jako náklady na 1m² použité plochy. ***Náklady spojené s rizikem*** jsou takové náklady, které musí podnik vynaložit při neprodejnosti nebo nepoužitelnosti zásob. Při skladování může dojít k poškození, odcizení zásob, mohou se změnit originální vlastnosti, nebo mohou zastarat. Tomuto riziku můžeme částečně předejít ostrahou, kamerovým systémem, pojištěním, hledáním nových zákazníků, avšak s tím jsou spjaty dodatečné náklady.

Náklady vyvolané nedostatečnou úrovní logistických služeb mají různou podobu. Jsou zde zahrnuty: pokuty za zpoždění, náklady za práci přesčas a nestandardní dopravu při možném zpoždění, náklady na manipulaci a dopravu dodatečných dodávek, náklady na evidování jen částečně splněných dodávek, náklady na přerušení výroby při nedostatku materiálu, opomenuté nákupní slevy při neobvyklém shánění materiálu, ztráty z reklamací nesprávného dodání nebo poškozených dodávek, náklady se ztrátou zákazníka a další.

Následující rozdělení fixních a variabilních nákladů uvádějí Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014).

Fixní a variabilní náklady v logistice

Z logistického hlediska je důležité rozlišovat jednotlivé nákladové položky a přiřazovat je k fixním a variabilním nákladům a to nejen pro určení celkové produkce, ale také pro vyjádření logistických kategorií. Je zde souvislost mezi velikostí dávky (výrobní, dopravní, manipulační), na počtu dávek a na objemu zásob apod.

Fixní náklady jsou tzv. náklady na pohotovost. Nemění se s počtem poskytnutých logistických výkonů, jsou důsledkem kapacit pracovníků, dopravních nebo manipulačních prostředků. V dopravě můžeme za fixní náklady vzhledem k objemu přepravy považovat náklady na využívání silnic a dálnic, odpisy vozidel, dálniční známky nebo havarijní pojištění. Variabilní náklady jsou přímo závislé na počtu logistických výkonů, například náklady pohonných hmot, opotřebení vozidla nebo spotřeby energie. Čím větší je objem výkonů, tím více klesají fixní náklady na jednotku, což zvyšuje i zisk na jednotku výkonů. To je důvod, proč se podniky snaží zvyšovat objem výkonů téhož typu a sdružují stejné zakázky do společných zásilek k přepravě.

Faktory ovlivňující velikost logistických nákladů

Logistické náklady jsou ovlivněny mnoha faktory, rozlišujeme náklady vnější a vnitřní. Na vnější náklady mají vliv externí nákladové sazby a stupeň různorodosti požadavků zákazníků. Externí nákladové sazby jsou ovlivněny ekonomickou politikou států, ale také jaké podmínky převládají na trhu. Můžeme zde zařadit výši nájemného za sklad, úrokové míry, daně, ceny pohonných hmot, cena práce, cla apod. Velká různorodost požadavků zákazníků znesnadňuje sdružovat zakázky do společných velkých dávek. Vnitřní faktory mají také vliv na velikost logistických nákladů, dělíme je na výrobně-technologické a organizační, jak tvrdí Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014).

2.5 Poskytovatelé logistických služeb

Dle autorů Novák, Zelený, Pernica, Kolář (2011) jsou poskytovatelé logistických služeb specializované firmy, které se začlení do logistických řetězců svých partnerů tím, že poskytují služby v oblasti přepravy materiálů, hotových výrobků, zajišťují skladování, třídění, kompletaci a tím přebírají plnou odpovědnost. Aby mohly firmy plně uspokojit potřeby svých

klientů, využívají k tomu své know-how, pracovníky, budovy, sklady, technické prostředky, vozidla a veřejné komunikace. Vztah poskytovatele logistických služeb a klienta může být buď smluvní (nejčastěji jednoleté až tříleté) nebo neformální (víceletý), který má většinou přátelský charakter, neboť je smlouva opakovaně prodlužována. U strategické aliance hrozí klientům riziko související s horší kvalitou logistických služeb, avšak tomu se snaží předcházet odměny za výbornou úroveň služeb. Určité riziko nastává i pro poskytovatele ve chvíli, kdy začne pociťovat nutnost kapitálových investic. Každý poskytovatel logistických služeb potřebuje pro svoje podnikání klíčového zákazníka, který mu pomůže k lepšímu postavení na trhu. Důležitou roli tu hrají informace. Poskytovatel logistických služeb musí mít vytvořeny k vzájemné výměně informací, především k přenosu dat, vhodné podmínky (například informační systém EDI).

Podle okruhu poskytovaných služeb se poskytovatelé logistických služeb zpravidla dělí do úrovně 2PL, 3PL, 4PL. Následující popis poskytovatelů logistických služeb na úrovni 2PL, 3PL a 4PL vychází ze zdroje Novák, Zelený, Pernica, Kolář (2011).

Poskytovatelé logistických služeb na úrovni 2 PL

Poskytovatelé logistických služeb na úrovni 2PL (Second Party Logistics) se specializují jen na některý druh služby. Jedná se především o dopravce.

Poskytovatelé logistických služeb na úrovni 3PL

Jako poskytovatelé logistických služeb na úrovni 3PL (Third Party Logistic) se zpravidla označují subjekty, které přebírají od klientské firmy širší komplex logistických procesů nebo souhrn činností distribučního charakteru. Jedná se o individualizované přepravní nebo skladové logistické služby, včetně poskytování informací o pohybu zásilky (sledování zásilek v režimu on-line se stává samozřejmostí), sdružování a rozduřování zásilek, třídění, kompletace aj.

Portfolio služeb nabízených poskytovateli logistických služeb na úrovni 3PL tvoří zpravidla: celní deklarace, pojištění, balení, konsolidace zásilek, poradenství, celní záruka, sběrná služba, kompletace, přeprava v kontejnerech, celní sklad, přeprava nebezpečného zboží, crossdocking, elektronický sběr dat, přeprava nadgabaritních zásilek, EDI apod. Konkurenční výhodou poskytovatelů služeb na úrovni 3PL, popř. 2PL jsou osvědčení a certifikáty dokládající vysoký stupeň způsobilosti těchto organizací (např. osvědčení AOE, standardy TAPA, standard TAPA TSR, standard TAPA FSR).

Poskytovatelé logistických služeb na úrovni 4 PL

Poskytovatelé logistických služeb na úrovni 4PL (Fourth Party Logistics) jsou zpravidla podnikatelské subjekty poskytující klientům komplex služeb od analýzy a projektových řešení po realizaci ucelené logistické sítě. Snaží se o propojenost a sladění činností celé řady zapojených subjektů, jimiž jsou poskytovatelé 3PL, ICT specialisté, poradenské firmy a řízení jejich vztahů.

2.6 Mezinárodní kamionová doprava

Mezinárodní kamionovou dopravu podle publikace Novák a kol. (2013) můžeme chápat jako dopravu prováděnou vozidly, zejména jejich soupřavami o užitečné hmotnosti nad 3,5 tuny a celkové hmotnosti větší než 6 tun. Silniční, resp. kamionová doprava je nejprogresivněji se rozvíjejícím dopravním oborem. Jejími výhodami jsou především rychlost, operativnost, dostupnost a přizpůsobivost požadavkům trhu nebo zákazníků. Podstatou jakékoli nákladní dopravy je propojení výroby, obchodu a spotřeby. V logistických systémech je se silniční nákladní dopravou propojena i řada logistických technologií, jako je just in time, hub and spoke. Můžeme zde zahrnout také přepravu „z domu do domu“ (door to door), což by v ostatních dopravních oborech zpravidla nebylo možné.

Silniční nákladní přeprava je z některých hledisek dlouhodobě kritizována. Jde především o značné negativní vlivy na životní prostředí (obzvláště exhalace a hluk), vysokou nehodovost nebo časté kolony kvůli kamionům. Na druhou stranu se i poskytovatelé logistických služeb potýkají s řadou nejrozumnějších problémů, z nichž má řada zcela zásadní význam nejen pro další vývoj celé světové ekonomiky, ale i pro samu lidskou existenci. Zásadní problémy se týkají nevyhovující silniční a dálniční infrastruktury, rostoucí nehodovosti, ale i zvýšený počet imigrantů v posledních letech.

Jak říká Novák a kol. (2013, str. 23): „*Dá se konstatovat, že nároky na silniční dopravu a přepravu rostou nejen co do objemu přeprav, ale zvyšují se také nároky na jejich kvalitu a konkrétní požadavky na individuální kvalitu přeprav jednotlivých přepravních komodit v konkrétních relacích. Dále s tím roste i význam snižování energetických nároku pro silniční dopravu.*“

Jak uvádí Novák a kol. (2013) mezinárodní kamionová doprava, obecně silniční doprava je z celospolečenského, resp. národohospodářského hlediska, relativně dražší než železniční přeprava, i když běžné přepravné většinou svědčí o opaku. Tento stav nastává

zejména proto, že v cenách silničních přeprav jsou doposud málo promítnuty náklady na odstraňování negativních dopadů na životní prostředí a náklady na infrastrukturu.

Nejen v České republice, ale i v EU je situace nedorozuměná. Nicméně, právě silniční doprava a zejména mezinárodní kamionová doprava realizována našimi dopravci bývá často tou jedinou přepravou (z hlediska kvality a ceny), která v řadě případů vůbec umožňuje realizaci konkrétních obchodních operací našim hmotným zbožím. Obzvláště cena přepravního a kvalita bývají v současné době nejvíce preferované faktory, které ve svém dopadu (neexistují tarify, ceny za přepravu jsou na smluvní, resp. na tržní bázi) způsobují mnohdy až nekontrolovatelný rozmach silničních přeprav, a to se všemi uváděnými negativními důsledky.

Situace na přepravním trhu je v ČR do určité míry také důsledkem zcela neregulovaného nárůstu počtu dopravců, který způsobil nynější až padesátiprocentní převis nabídky přepravních kapacit našich dopravců na mezinárodním přepravním trhu (v určitých komoditách a relacích v některých obdobích). Státní i mezinárodní institucionální zásahy jsou zde do značné míry omezené, navzdory tomu jsou některé z nich již úspěšně implementovány (např. upřednostňování tzv. ekologických a bezpečnostních vozidel), tvrdí Novák a kol. (2013).

Dle autorů Novák, Zelený, Pernica, Kolář (2011), v konkurenčním prostředí se považuje silniční nákladní přeprava v několika aspektech za konkurenta železniční přepravy. Strategické programy EU a většina mezinárodních organizací se snaží prosazovat strategii „zpět na koleje“. Na úrovni EU byla zahájena řada iniciativ, která se zaměřuje na vybírání poplatků na základě vnějších nákladů, reformy železniční dopravy, které otevírají trhy v oblasti nákladní dopravy hospodářské soutěži, programy financování investic do intermodální infrastruktury a provozů (např. síť TEN-T a program Marco Polo).

Současně vzniká řada opatření, včetně přímé finanční podpory zaměřené na rozvoj železniční infrastruktury. Tyto opatření však nemají zásadní vliv na přechod na jiný způsob dopravy. To lze vysvětlit poměrně zanedbatelným rozsahem investic do železniční a intermodální dopravy vzhledem k investicím do silniční dopravy. Nejeefektivnější jsou nejspíš politiky, které se zaměřují na intermodální dopravu ať už prostřednictvím cílených dotací provozovatelům smíšené dopravy, nebo prostřednictvím zvláštních dohod uzavřených v klíčových intermodálních uzlech se zvláštním zaměřením na přístavy, jako např. v Německu, Španělsku a ve Spojeném království. V současném tržním prostředí je však rivalita těchto přeprav v širším rozsahu sporná. Příčinou je, že se každá z přeprav zaměřuje na jinou klientelu dopravců, resp. z technických a technologických charakteristik každé z nich.

Následující dělení a charakteristiku uvádějí Novák, Zelený, Pernica, Kolář (2011) a Novák a kol. (2013). Silniční nákladní přeprava z obchodně-organizačního hlediska zpravidla dělí na několik relativně samostatných částí:

- celovozová přeprava (Full Truck Load – FTL),
- přeprava kusových zásilek (Less than Truck Load – LTL), prováděná buď formou dokládky/příkládky, nebo sběrnou službou;
- speciální přeprava, kterou se zpravidla rozumí:
 - nadgabaritní (nadměrná, někdy též nadrozměrná) přeprava, jejich rozměry či hmotnost přesahují povolené meze
 - přeprava živých zvířat,
 - přeprava nebezpečných věcí a látek,
 - přeprava zboží pod kontrolovanou teplotou.

Celovozovou (vozovou) zásilkou se rozumí zásilka přepravovaná jednomu odesílateli jednou jízdou vozidla nebo soupravou vozidel.

Příkládkou (dokládkou) se rozumí kusová zásilka přepravovaná společně s jinými kusovými zásilkami pro jiného odesílatele nebo příjemce, a to jedním dopravním prostředkem – zpravidla za účelem lepšího využití dopravního prostředku dopravce.

Nadgabaritní zásilkou je zásilka přesahující buď povolenou hmotnost vozidla, nebo povolené nápravové tlaky nebo maximální povolené rozměry (nebo obojí). Dopravce zpravidla musí mít k její realizaci povolení ke zvláštnímu užívání pozemní komunikace. Přeprava se obvykle řídí zvláštními pokyny vydanými příslušným orgánem státní správy. K některým těmito přepravám je třeba zvláštní dopravní techniky, jako jsou např. speciální podvalníky, tahače apod. Podmínky povolení se určují většinou individuálně podle druhu nákladu a trasy.

Sběrná služba (SBS) je systémem přepravy kusových zásilek „z domu do domu“ založeným na jejich sdružování a rozdělování ve sběrných střediscích, mezi nimiž je přeprava sdružených zásilek prováděna jako přeprava celovozová. Svoz a rozvoz kusových zásilek provádí dopravce od/k přepravci podle předem daného přepravního řádu (zpravidla včetně tarifních podmínek). Dopravce, respektive zasílatel, který je zpravidla také organizátorem a garantem SBS provozující sběrnou linku, zpravidla pro přepravce zajišťuje komplexní „kusové“ přepravní služby v rámci tzv. Sběrného obvodu. Odborným způsobem je také prováděna mezinárodní sběrná služba (MSBS) s tím, že sběrné odvody, resp. střediska jsou v různých státech.

2.7 Skladování

Mezi základní činnosti skladování je podle autorů Sixta a Mačát (2005) přesouvání zásob (materiálu, produktů či zboží), jejich uskladnění a přenášení informací. Na základě těchto funkcí je zaručeno vyrovnání časových a množstevních rozdílů dodávaných zásob. Příkladem může být výroba, zásobování výrobního procesu materiálem, které je za pomoci skladování možné v potřebném čase i množství.

Stehlík a Kapoun (2008) definují pět hlavních funkcí skladování:

- **zabezpečovací funkce** – je dána ochranou před neočekávanými riziky, jež mohou ovlivnit souvislý výrobní proces,
- **vyrovnávací funkce** - sladění odlišné výroby a spotřeby v čase, zvláště s ohledem na sezónnost výroby nebo spotřeby,
- **spekulační funkce** – předpokládané výkyvy v cenách na materiálových a odbytových trzích, které mohou být způsobeny okolními vlivy,
- **komplementační funkce** – tvorba sortimentních druhů na základě přání odběratele,
- **zušlechťovací funkce** – zejména v jakosti zboží (zrání, kvašení, sušení) ve spojitosti s výrobním procesem.

Autoři Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) vnímají sklad jako určitý bod, který absorbuje nadměrnou produkci, vyrovnává výkyvy mezi produkcí a odbytem. V současném tahovém pojetí funguje sklad jako průtokové centrum, které zároveň posunuje na vyšší úroveň jak zákaznický, odběratelský servis, protože přesouvá zásoby blíže k zákazníkům. Systémy tahu jsou založeny na informacích a na stálém monitorování poptávky. Skladování souvisí také s velkým fyzickým úsilím a v konečném důsledku zatěžuje podnik vysokými náklady. Mezi základní rozhodovací úlohy, které se týkají skladů a skladování, patří:

- Jak velký sklad je potřebný?
- Provozovat vlastní sklad, nebo sklad pronajmout?
- Používat centrální sklad, nebo sklady dislokovat?
- Jaká je vhodná lokalizace skladu?
- Jaký typ vybavení skladu použít a jak sklad uspořádat?
- Jak organizovat práci ve skladu?

Dle Vaněčka (2008) je sklad objekt, součást logistického řetězce, prostor využívaný ke skladování, vybavený skladovací technikou a zařízením, který dává managementu informace o podmínkách a rozmístění skladových produktů. Sklady jsou technická zařízení (např. budovy, zastřešené pozemky), která mají přesně vymezenou plochu na skladování.

2.7.1 Druhy a velikost skladů

Každý sklad by měl splňovat takovou funkci v daném výrobním procesu, ke které byl primárně vytvořen. Může se jednat o výrobní proces, expediční proces, kapacity, podle druhu a typu zboží, polotovarů, hotových výrobků a technologického vybavení. Sixta a Mačát (2005) dělí sklady podle:

1. Fáze hodnototvorného procesu:
 - vstupní sklady,
 - mezisklady,
 - odbytové sklady.
2. Stupeň centralizace:
 - centralizované sklady,
 - decentralizované sklady.
3. Kompletace:
 - sklady orientované na materiál,
 - sklady orientované na spotřebu.
4. Možní nositelé potřeb:
 - všeobecné sklady,
 - přípravné sklady,
 - příruční sklady.
5. Ochrana před povětrností:
 - skladování v budovách,
 - nekryté sklady.

6. Stanoviště:

- vnější (externí) sklady,
- vnitřní (interní) sklady.

7. Správa skladu:

- vlastní sklady,
- cizí sklady.

Velikost a počet skladů jsou jedním z nejdůležitějších logistických rozhodnutí. Nejčastěji se definuje podle skladové plochy nebo podle skladového prostoru. Obvyklý způsob rozlohy skladu se udává v metrech čtverečních, nicméně inovace a modernizace, která zasahuje napříč všemi směry, dnes umožňuje skladování nejen z hlediska plochy, ale i z hlediska prostoru. Prostor, který se využívá při skladování, se tedy uvádí v metrech kubických.

2.7.2 Typy manipulačních jednotek

Manipulační jednotkou rozumíme jakýkoli materiál (balený nebo nebalený), který je umístěný v manipulačním prostředí. S manipulační jednotkou lze manipulovat jako s jediným kusem. Za přepravní jednotku lze považovat materiál, který tvoří jednotku způsobilou bez dalších úprav k přepravě. Manipulační jednotka může být zároveň také přepravní jednotkou. V jednotlivých článcích logistického řetězce se můžou lišit požadavky, které vedou k vytváření manipulačních jednotek vyšších řádů z manipulačních jednotek nižších řádů. Následující manipulační jednotky byly převzaty z publikace Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) a Pernica (2005).

Palety

Patří mezi nejpoužívanější manipulační jednotky. Na území Evropy je jednotný rozměr palet (EUROPALETA 800 x 1200 mm nebo poloviční paleta 800 x 600 mm). V USA se používá základní rozměr podle ISO (1000 x 1200 mm). Pokud je to možné, ukládá se zboží do několika vrstev nad sebou, tzv. stohování. Rozlišujeme několik typů palet, podle provedení: skříňové palety, ohradové palety, sloupkové palety, dřevěné palety prosté, speciální palety.

Ukládací bedny a přepravky

Tento typ skladovací pomůcky se používá pro skladování materiálu a pro mezioperační manipulaci. Ukládací bedny a přepravky jsou určeny jak pro ruční, tak i pro mechanickou nebo automatickou manipulaci. V dnešní době existuje několik druhů, největší rozdíl mezi nimi je v použitém materiálu (hliník, plast, dřevo, kov, ocelový plech). To se odvíjí od velikosti a váhy bedny a přepravky. Tyto skladovací pomůcky můžeme barevně odlišovat či popisovat, k čemuž nám slouží rámečky, pro vložení identifikačního štítku s logistickými údaji. Rozlišujeme čtyři základní druhy: rovné, zkosené, vkládací, zásuvkové/skládací.

Roltejnery

Je přepravní prostředek podobný paletám, nicméně je vybaven čtyřkolovým podvozkem pro snadnější manipulaci. Roltejnery se využívají zejména pro mezioperační manipulaci, skladování, kompletaci, mezi objektové operace a také vnější přepravu zejména tam, kde nelze z provozních důvodů použít paletový systém. Z konstrukčního hlediska se rozlišují roltejnery drátěné, mřížkové, plnostěnné a speciální. Standardní rozměry roltejnerů jsou 600 x 800 mm s výškou 1500 mm a nosností 300 – 500 kg. Příklad policového roltejneru je uveden na obrázku 2.7.2.



Obr. 2.2 Policový roltejner

Zdroj: Policový roltejner (2018)

Kontejnery

Kontejnery se využívají především v dálkové přepravě včetně souvisejících ložných operací. Má zcela nebo částečně uzavřený prostor pro přepravu určitého zboží. Manipulace probíhá prostřednictvím závěsného, vidlicového nebo valivého způsobu manipulace. Všechny kontejnery musí splňovat předpoklad minimálního vnitřního objemu 1m^3 . Rozměry i nosnost jsou zahrnuty v normách ISO. Mezi základní rozměr kontejneru patří $2\,438 \times 2\,438 \times 6\,057$ mm (výška, šířka, délka), další rozměry jsou buď násobky, nebo podíly základního rozměru.

Výměnné nástavby

Stejně jako kontejnery jsou výměnné nástavby zcela nebo zčásti uzavřené prostory, které jsou využívány pro převoz různého zboží. Liší se zejména mohutnou konstrukcí, rozměry, nemožností se stohovat a především je není možné využít v námořní nebo vodní dopravě. Jsou vhodné pro silniční vozidla, která mají univerzální nosiče, mající kompatibilní podvozky jako výměnné nástavby. Příklad výměnné nástavby je uveden na obrázku 2.7.3. Rozlišujeme: uzavřené, termické, nádržkové a otevřené.



Obr. 2.3 Výměnná nástavba

Zdroj: Výměnná nástavba (2018)

2.7.3 Vybavení a technika skladu

Správný provoz skladu je velkou měrou zajištěn díky dobré kombinaci vybavení a technologií. Vybavení je voleno podle velikosti skladu, jeho účelu, typu zboží, velikosti zboží a typu operací, jež je ve skladu nutno provést. Podle Macurová, Klabusayová a Tvrdoň (2014) lze dle stylu ukládání a vychystávání vybavení rozdělit na statické a dynamické skladové systémy.

Statické skladové systémy

Jsou charakteristické tím, že manipulaci zásob dělá skladník na základě manipulačních prostředků. Nejčastěji jsou využívány police nebo regály. Při rozhodování o případném regálu musíme brát v úvahu rozměr, typ a konstrukci položek, které budou skladovány. Dalším významným faktorem je druh manipulačního zařízení, který bude používán při uskladnění a vychystávání zboží, také rozměry, kapacita a technické parametry skladovacího prostoru. Na základě těchto kritérií je možno vybírat z následujících typů regálů.

Policové regály jsou vhodné pro ukládání zboží zcela volně, tzn. v krabicích nebo přepravečkách systémem stavebnicových regálů. Jsou vymezeny menšími položky zásob, protože je možná jenom ruční obsluha a omezená nosnost. Stavebnicová konstrukce regálů je složena z rámců a nasazených polic s výplňovými panely, proto umožňuje přizpůsobit výšku polic podle současných potřeb. Výhody policových regálů spočívají zejména ve flexibilitě šířce, výšce a hloubce polic, přímým přístupem ke všem druhům zboží, rychlému vychystávání různých položek, snadné montáži a přestavitelnosti, přehledné kontrole stavu zásob, jednoduché organizace ve skladu apod.

Mezi nepoužívanějšími typy regálu patří **paletové regály**, jejichž přihrádky jsou uzpůsobeny velikosti manipulační jednotky (paletě). Paletové regály existují v různých konstrukčních provedeních, například stacionární paletové regály, které jsou pevně spojeny s betonovou podlahou a umožňují nastavit potřebnou výšku podle palet, pojízdné, spádové nebo příhradové, na jejichž základě lze vytvořit sestavy skladových regálů.

Konzolové regály se používají zejména pro skladování kovového nebo plastového materiálu větších délek, trubek, dřeva apod. Regály se obsluhují různými typy vysokozdvizných vozíků ale také ruční obsluhou. Výhody konzolových regálů jsou: okamžitý přístup ke všem uloženým položkám, velká rozměrová variabilita nebo přizpůsobitelnost velikosti a váze skladového zboží. Do této kategorie spadají jak stacionární, tak pojízdné regály.

Dynamické skladové systémy

Je to systém regálů, který se může pohybovat, nebo ve kterých pohyb probíhá. Zásoby jsou dopravovány na určité místo, na základě pokynů skladníka. Vše probíhá automaticky, což vede k větší produktivitě skladu. Mezi dynamické skladové systémy můžeme zařadit následující systémy.

Výškové regálové zakladače

Podstatou regálových zakladačů je pohyb vodorovně a svisle po jeho konstrukci. Jsou charakteristické automatickým vyhledáváním, uskladněním a vychystáváním potřebného zboží. Mohou být uloženy ve výšce až 40 metrů, čímž se optimálně využije prostor skladu.

Kanálové sklady

Jedná se o systém, kde se zboží pohybuje pomocí gravitace. Zboží je uloženo na vozících s válečky, které putuje po dráze se sklonem 3° - 8° od příjmu do skladu dále k expedici. Pokud je sklad provozován jako průtokový regál, tzn., že na jedné straně se zboží ukládá a na druhé straně se odebírá, je zde princip zcela dodržen.

Karuselové (paternosterové) sklady

Fungují na principu otočných skladových buněk, na pokyn pracovníka požadovaná regálová buňka přesouvá do odebírací oblasti, kde se nachází uchopovací prostředek nebo skladník. Skladové buňky se pohybují vodorovně i svisle a v soustavě se jich nachází hned několik.

Skladování zboží na menším prostoru umožňují **pojízdné regály**. Využití regálů s pojezdem je možné zmenšit nebo zcela zrušit uličku a vytvořit tak souvislý regálový blok. Skládá se z pojízdného podvozku, kde mohou být poskládány různé druhy regálů, např. polycové, paletové nebo stromečkové. Výhodou sestavení regálů do bloku a vytvoření pouze jedné uličky lze zvýšit kapacity skladu, snížit investiční náklady nebo dosáhnout výrazných energetických úspor při provozu skladu.

2.7.4 Uspořádání skladu

Nejdůležitější věcí v otázce skladu podle Emmeta (2008) je to, jak nejlépe rozložit vybavení skladu tak, aby bylo zajištěno maximální využití prostoru určeného k jednotlivým činnostem a současně byl minimalizován čas, nezbytný pro jejich vykonání.

Ukládání ve skladu

Podle publikace Macurová, Klabusayová, Tvrdoň (2014), při rozhodování, kde se budou jednotlivé položky ukládat, je zapotřebí se zaměřit na: četnost příjmu a výdeje položky, hmotnost materiálu, používání mechanizačních prostředků, potřebu efektivně využít prostor, potřebě zabránit záměnám a jiné.

Dle Sixta a Mačát (2005) se rozlišuje několik nejčastěji používaných metod, které popisují způsoby určování místa uložení pro konkrétní položky. Jedná se o metody ukládání pevné a záměnné, zóny skladové a dynamické, přípravné vyskladňování a předvídací uskladňování.

Metoda pevného ukládání. Každá skladová položka má pevně přidělené své ukládací místo. Výhodou je rychlé vyhledání položky skladníkem, avšak se nedá uplatnit např. v automatizovaných skladech. Za nevýhodu se považuje neefektivní využívání skladové

kapacity, neboť přidělená místa jsou rozvržena tak, aby pojala maximální možnou zásobu určité položky.

Metoda záměnného ukládání. Každá položka může být uskladněna na libovolné ukládací místo (za podmínky dodržení jistých omezení, např. velikosti, hmotnosti, teploty apod.). Ve skladu postačí menší kapacita položek, protože se zásoba nedoplňuje současně. Na druhé straně metoda nezohledňuje, že některé položky jsou požadovány častěji než jiné.

Metoda skladových zón. Zboží se uskládá do předem stanovených skladových zón. Položky, které mají menší četnost odběru, jsou umístěny do zón s časově větší náročností na manipulaci a naopak, položky, které mají větší četnost odběrů do zón blízko předávacích zón. V jednotlivých zónách jsou položky ukládány záměnným způsobem.

Metoda dynamické zóny. Strategie velikosti zakázek i strategie řízení zásob se může během období změnit. Některé skladové položky mohou v časovém horizontu (krátkodobém a střednědobém) být klasifikovány do různých zón. Díky dynamickému uspořádání položek a rozvržením zón se docílí snížení průměrné délky pohybů.

Metoda přípravného vyskladňování. Používá prostoje manipulační techniky pro přípravu vyskladnění předchozích objednávek. Objednané položky jsou přesunuty blíže vydávacího bodu, a tím se zmenší jejich vzdálenost. Prvotní zakázky jsou vyřízeny v krátkém čase. Nevýhodou se pak stává vícenásobná manipulace.

Metoda předvídajícího vyskladňování. Princip metody spočívá v tom, že již v době uskladnění dané položky se zároveň určí i doba vyskladnění, s ohledem na již uskladněné položky. Dané zásobě pak případně nejlepší skladovací místo, za podmínky, že se v průběhu odhadované doby nepředpokládá uskladnění jiného druhu zásoby, který by měl být vyskladněn dříve. Cílem je omezit množství nezbytných skladových operací.

Vychystávání

V publikaci Macurová, Klabusayová, Tvrdoň (2014) je vychystávání rozděleno na jednostupňové a dvoustupňové.

V případě **jednostupňového vychystávání** se vystávají jednotlivé objednávky. Lze to provést několika způsoby:

- jeden skladník vychystává celou zakázku sám od začátku až do konce,
- skladník vychystává více zakázek najednou,

- více skladníků pracuje na vychystání (tzv. zónové vychystávání), každý skladník má nestarosti určitou zónu a zboží z jednotlivých zón ukládá na přepravní prostředek.

V případě **vícetupňového vychystávání** je postup následující:

- v prvním stupni se nejdříve vychystá určitá množství skladových položek, která jsou dána součtem objednaného zboží ve všech zakázkách za několik hodin, jednu směnu nebo jeden den,
- ve druhém stupni z tohoto zboží sestavují konkrétní zakázky pro odběratele.

2.7.5 Zásady při přidělování skladových míst

Autoři Macurová, Klabusayová, Tvrdoň (2014) tvrdí, že při rozhodování o místu uložení položky se přihlíží zejména:

- k četnosti příjmu a výdeje položky,
- k hmotnosti materiálu,
- k používaným mechanizačním prostředkům,
- k potřebě efektivně využít prostor,
- k potřebě zabránit záměnám,

Abychom předešli záměnám položek, je vhodné dodržovat tyto zásady:

- neumisťovat vzhledově podobné položky blízko sebe,
- pro rozlišení podobných položek používat piktogramy,
- využívat světelnou signalizaci příslušné buňky, pokud je to vhodné.

2.7.6 Ukazatele pro hodnocení činnosti skladů

Dle Čujana (2008) je jednou z dalších důležitých činností ve skladování kontrola. Oblast controllingu se zabývá porovnáváním skutečného stavu s požadovaným, výsledkem jsou různé informace a závěry, které mohou pomoci podniku v oblasti rozhodování a pokud je potřeba, vedou k různým opatřením. Stav a úroveň efektivnosti logistických systémů lze hodnotit pomocí souboru logistických srovnávacích a pomocných ukazatelů, které jsou dány množstvím různých parametrů. Máme 4 druhy ukazatelů:

- strukturní a rámcové ukazatelé
 - objem a struktura výkonů (rozsah úkolů, které se mají splnit),
 - pracovní síla a kapacita věcných prostředků (nositelé úkolů),
 - časové období sledování vznikajících nákladů,
- ukazatelé produktivity - (měření produktivity pracovních sil a technických zařízení podniku),
- ukazatelé hospodárnosti - (poměr logistických nákladů k určitým jednotkám výkonů),
- ukazatelé jakosti (kvality) - (posouzení stupně dosažení zadaného cíle).

Nejčastěji používanými ukazateli jsou ukazatelé produktivity a hospodárnosti, které jednoznačně vyjadřují a charakterizují logistický systém.

2.7.7 Informační systémy pro řízení skladů

Informační systémy pro řízení skladů se nazývají Warehouse Management Systems (WMS).

Macurová, Klabusayová, Tvrdoň (2014) tvrdí, že tyto systémy WMS umožňují plnou automatizaci skladových procesů od objednání zboží až po jeho expedici. Systém umožňuje automaticky plánovat a evidovat, ale také následně kontrolovat a to prostřednictvím sofistikovaných logistických algoritmů.

Mezi základní procesy, které jsou podporovány systémy WMS, jsou:

- evidence příjmu zboží,
- přejímka,
- vychystávání,
- kompletace,
- expedice,
- inventarizace,
- analýza dat o zásobě.

Systémy WMS se mohou zavádět buď samostatně, nebo se stávají jedním z modulů systému ERP. Mají vazbu na systémy řízení dopravy, řízení objednávek, fakturaci a účetnictví.

Podmínkou pro využívání těchto informačních systému pro řízení skladu je označení jednotlivých skladových položek, regálů a ukládacích míst identifikačními znaky (čárové kódy, RDIF). Pro sběr a předávání dat o ukládaných a vychystávaných položkách se využívá mobilních terminálů.

3 Charakteristika podniku

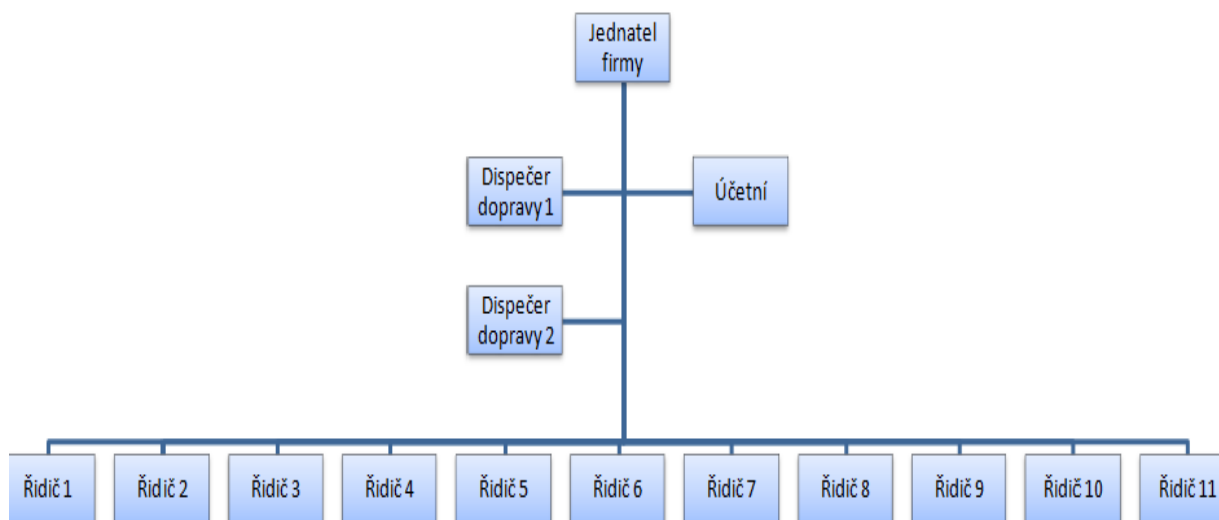
Společnost HB TRANSKAMION, v.o.s. (dále jen HB TRANSKAMION) byla založena v roce 1995 a zapsána do obchodního rejstříku jako veřejná obchodní společnost. Firma zajišťuje nákladní vnitrostátní i mezinárodní kamionovou dopravu a spediční činnost. Specializuje se na export a import z východní Evropy a Turecka (evropskou i asijskou část). Základní informace o společnosti jsou uvedeny v tabulce 3.1.

Tab. 3.1 Základní údaje o společnosti HB TRANSKAMION v.o.s.

Obchodní firma:	HB TRANSKAMION v.o.s.
Datum zápisu:	7. března 1995
Sídlo:	Janáčkova 763, Krásno nad Bečvou, 757 01 Valašské Meziříčí
IČO:	622 55 738
Právní forma:	Veřejná obchodní společnost
Předmět podnikání:	silniční motorová doprava
Společníci:	Milan Blažek
	Ilona Blažková

Zdroj: vlastní zpracování dle obchodního rejstříku

Dle kategorizace můžeme společnost zařadit mezi malý podnik, který je dle zákona o účetnictví charakterizován průměrným počtem do 50 zaměstnanců, hodnota aktiv do 100 miliónů korun, roční úhrn čistého obrátu do 200 miliónů korun, přičemž firma nesmí překročit alespoň dvě z těchto hodnot, aby byla považována za malý podnik. Analyzovaná společnost má k 31. 3. 2018 14 zaměstnanců – jedenáct řidičů, jednu účetní a dva dispečery dopravy. Všechny tři podmínky splňuje, takže je společnost označena jako malý podnik. Organizační struktura podniku je znázorněna v obr. 3.1. Společnost má svůj vozový park v příměstské části Lešná.



Obr. 3.1 Organizační struktura podniku

Zdroj: vlastní zpracování

3.1 Charakteristika služby

V rámci poskytování nákladní vnitrostátní, mezinárodní dopravy a spediční činností. Společnost se zaměřuje na převážení jakéhokoli zboží zpravidla od výrobců nebo obchodníků k zákazníkovi, které je naloženo na plachtový či chladírenský návěs firmy. Dopravce se zaměřuje především na destinace, jako jsou Bulharsko, Rumunsko, Řecko a Turecko. V mezinárodní kamionové dopravě spolupracuje se zákazníky, jež se nacházejí v zemích Evropské unie.

V případě Turecka a dalších zemí mimo Evropskou unii jsou podmínky spolupráce trochu odlišné. Proto musí firma znát o tomto druhu podnikání a trhu včetně legislativních a právních podmínek úplně vše. Řidič firmy naloží náklad v České republice. Turecko není součástí Evropské unie, a proto je nezbytné zajistit potřebné dokumenty, aby se řidič společně s nákladem do země určení dostal. Tyto podmínky neplatí však jen pro Turecko, jako zemi mimo Evropskou unii, avšak některé specifické dokumenty či podmínky platí i pro země, které jsou součástí Evropské unie.

Firmám zabývajícím se silniční dopravou pomáhá ČESMAD BOHEMIA, z. s. (dále jen ČESMAD BOHEMIA), jakožto Sdružení dopravců podnikající ve vnitrostátní i mezinárodní nákladní dopravě a osobní dopravě v České republice. ČESMAD BOHEMIA, umožňuje firmám podnikání v tomto oboru a současně se snaží hájit a prosazovat zájmy

svých členů ve vztahu ke státní správě. Poskytuje autodopravcům komplexní služby jako je: pojištění, rezervace trajektů, refundace daní, úhrada mýta, palivové karty, prodej zboží, ale také školení pro dopravce a řidiče, neboť neustále dochází ke změnám v legislativě či se objevují novinky, které dopravci musejí znát.

Mezi přednosti silniční dopravy před jinými typy dopravy patří především rychlost, dostupnost a adaptabilita na změnu poptávky. Konkurence na trhu silniční dopravy je v dnešní době opravdu velká, proto si firma zakládá na dobré pověsti, kterou si za 23 let podnikání na tomto trhu vybudovala. Proto si majitel firmy potrpí na včasnost, úplnost a bezchybnost každé přepravy, kterou firma poskytuje.

3.2 Technická vybavenost

Technický pokrok jde stále kupředu, výjimkou není ani oblast nákladních automobilů a návěsů. V současné době vlastní společnost třináct tahačů značky MAN, dvanáct návěsů typu LOWDECK, které mají ložnou plochu 13,6 metrů a výšku 3 metry, celkový prostor je 101 kubických centimetrů. Mezi těmito 12 návěsy má firma také dva Double Deckery, tzv. dvoupodlažní návěsy, které mají výškově nastavitelnou druhou podlahu. Je zde možnost nakládání Europalet na sebe, díky zvláštní konstrukci. V druhém patře návěsu se dá přepravovat stejné zboží jako na podlaze návěsu nebo paletované zboží. Výšku podlahy je možné uzpůsobit potřebám podle konkrétního nákladu, nicméně je vhodný využívat při převozu lehčího zboží, protože horní podlaha není uzpůsobena pro těžké zboží. Proto se hojně využívá při převozu automobilových náhradních dílů, protože tyto palety jsou lehčího typu. V tomto případě se dá naložit až 66 nestahovatelných palet. Návěs Double Decker je uveden na obrázku 3.2.



Obr. 3.2 Návěs Double Decker

Zdroj: převzato z KOHLMAN & HAŠEK (2018)

Dále firma vlastní dvě nákladní soupravy, které mají celkový nákladní prostor o objemu 120 kubických centimetrů, tedy 2 x 110 kubických centimetrů. Zmíněné návěsy či přívěsy jsou žádanějším zbožím na trhu než návěsy tzv. klasické s nákladním prostorem 90 kubických centimetrů. Návěs LOWDECK i nákladní souprava jsou uvedeny na obrázku 3.3.



Obr. 3.3 Návěs LOWDECK (vlevo), nákladní souprava (vpravo)

Zdroj: podklady firmy (vlevo), převzato z Renault (2018) (vpravo)

Všechny tahače splňují vyšší emisní normu EURO 6, někdy také označována jako ekologická norma nebo emisní standardy. Standardy vycházejí z kalifornských zákonů, v USA se dnes označují zkratkou EPA (Environmental Protection Agency). Nejnovější platná norma je EPA 10 (číslo značí rok platnosti normy, tzn. rok 2010). Porovnáním standardů EPA 10 a EURO 6 můžeme říct, že dle hlediska limitu škodlivin jsou naprosto srovnatelné. EURO 6 je emisní norma platná od roku 2014, avšak vše začalo normou EURO 1, která je platná od roku 1993.

Jednotlivé stanovují maximální povolené hodnoty škodlivin ve výfukových plynech benzínových i dieselových motorů. Jedná se především o hodnoty oxidu uhelnatého (CO), oxidu dusíku (NO x), uhlovodíku (HC) a pevných částic (saze, prašnost). Povolené emise škodlivin jsou nejčastěji uváděny v jednotkách [g/kWh], tzn. v gramech na kilowatthodinu, nebo v [g/km], tzn. v gramech na kilometr. Společnost nakupuje tahače s vyšší emisní normou hlavně proto, aby nemusela platit ekologickou daň. Firmy, které nesplňují emisní normy, musí platit ekologickou daň, která se vypočítává podle toho, jakou emisní třídu vozidlo má. Stáří automobilu není důležité. Automobily s emisní třídou EURO 3, EURO 4, EURO 5 a EURO 6

neplatí ekologický poplatek, platí jen jednorázový poplatek, který se platí zároveň s první registrací použitého automobilu.

Firma využívá program RAALTRANS, což je burza potencionálních přeprav po celém světě. Tento program umožňuje zadat vlastní nabídky nákladů, volných aut nebo inzerátů. Lze také prohlížet nabídky ostatních uživatelů a získat tak kontakt na zadávací firmu, nebo si rovnou nechat zobrazit seznam všech firem v systému, které nabízejí určitou přepravu. Po zadání míst nakládky a vykládky je možné najít nabídky, které jsou např. 50 km od zadaného místa vykládky, a rovnou je „spárovat“ s již naplánovanou přepravou. Firma tak může spolupracovat s kteroukoli společností, výhodou programu je především to, že si může prověřit důvěryhodnost a platební morálku firmy, se kterou se chystá navázat spoluprací.

V programu RAAL je možné vyznačit firmy, které neplatí své pohledávky. V takovém případě má daná společnost problém sehnat či prodat přepravu na trhu, jelikož s ní nikdo nechce spolupracovat. Program automaticky počítá i vzdálenost konkrétní nabídky, je možnost zvolit typ auta, náklad, rychlost na jednotlivých silnicích, vše slouží pro lepší stanovení vzdálenosti a nákladů. Firma HB TRANSKAMION se vždy snaží sehnat import do cílové země a také ze země zpět do České republiky. Nákladní automobil by v žádném případě neměl jet prázdný zpět, jelikož finanční náklady za nákladní automobil jsou vysoké a musí je hradit samotná firma.

3.3 Certifikace

Společnost HB TRANSKAMION v současné době vlastní dvě certifikace – ADR a ISO 9001. Certifikace byly pro firmu zcela dobrovolné, avšak nyní slouží jako konkurenční výhoda.

Certifikát ADR

Pro přepravu nebezpečných věcí platí Evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě (dále jen dohoda ADR). Po splnění všech kritérií ADR získala firma tento certifikát v roce 2005. Od té doby může převážet nejruznější nebezpečný náklad, který by mohl způsobit škodu na životním prostředí. Mezi tento nebezpečný náklad můžeme zařadit např.: žíravé látky, radioaktivní látky, infekční látky, toxické látky, organické peroxidy, látky podporující hoření, látky, které ve styku s vodou vyvíjejí hořlavé plyny, samozápalné látky, hořlavé tuhé látky, samovolně se rozkládající látky, hořlavé kapaliny, plyny, výbušné látky a

předměty a jiné nebezpečné látky a předměty - tyto látky jsou rozděleny do devíti tříd podle nebezpečnosti. Firma si vždy musí ověřit, že nebezpečný náklad, který se chystá přepravovat, je v souladu s dohodou ADR. Dalším krokem je ujištění, že informace podepsané v Dohodě ADR byly před danou přepravou poskytnuty a následně došlo k podepsání dokumentace. Všichni řidiči, kteří převážejí nebezpečný náklad, absolvují jednorázové školení. Zde se naučí, jak s takovým nákladem bezpečně jezdit, jak ho zabezpečit v době nakládky a také jak se zachovat v případě nehody. Pro převoz nebezpečných věcí jsou nákladní automobily vybaveny speciální vakem ADR.

Tato certifikace není zcela běžná zejména v tuzemském prostředí, vlastní ji pouze některé firmy zaměřené na nákladní přepravu. Certifikát ADR vlastní zhruba 50 % konkurenčních firem a to dává velkou šanci získat zakázky, které byly určeny pro konkurenci. Zakázky tohoto typu bývají zpravidla lépe finančně ohodnoceny, rozšiřují se možnosti přepravy, a proto se vyplatí tuto certifikaci vlastnit.

Certifikát ISO 9001

ISO 9001 je mezinárodně platná norma systému managementu kvality, která se dá využít v různých odvětvích lidské činnosti zaměřené na výrobu kvalitních výrobků či poskytování služeb. Certifikát firma úspěšně získala v roce 2006, a jeho držení pomáhá firmě vzbuzovat důvěryhodnost pro obchodní partnery. Pro samotnou firmu má certifikát hned několik přínosů, např.: zlepšení pořádku, zvýšení výkonnosti, zkvalitnění systému řízení, možnost získat nejnáročnější zákazníky, díky poskytování služeb na vysoké úrovni, zvýšení konkurenceschopnosti, vzájemně výhodné obchodní vztahy. Společnost se stará, aby zboží, které přepravuje, dorazilo k zákazníkovi co nejrychleji, bez zbytečných prodlev a problémů. Prioritou je poskytovat službu na vysoké úrovni a splňovat tak firmou nastavený standard kvality, tzn. dodávat zboží v krátkých časových intervalech, ve správném počtu a kvalitě, bez známek poškození a se všemi potřebnými doklady o zboží a dodávce. O hladký průběh dodávek se starají především řidiči, kteří jsou firmou pečlivě vybíráni. U nových řidičů se majitel firmy zaměřuje především na délku praxe v oboru, zkušenosti a také dostatečnou flexibilitu.

3.4 Zákazníci

Za dobu svého podnikání si firma HB TRANSKAMION získala několik stálých a významných klientů a zákazníků, se kterými spolupracuje již několik let. Firma si zakládá na

spolehlivosti a včasném dodání svých zakázek pro celkovou spokojenost zákazníků. Mezi tyto klienty patří jak výrobní firmy, tak spediční firmy. Spediční firmy, které zprostředkovaně dodávají přepravy firmě od výrobců, nebo překupníků. Zákazníků stále přibývá a často se také stává, že firma musí odmítat některé nové a ještě neprověřené zákazníky z důvodu plné vytíženosti vozového parku.

4 Analýza dosavadního stavu poskytování dopravních služeb

V této kapitole je nastíněn stav poskytování dopravních služeb včetně rozdělení jednotlivých přeprav na celovozové a kusové dodávky. Jsou zde popsány nejčastější druhy manipulačních jednotek, na kterých je přepravováno zboží. Je zde nastíněna situace na trhu z hlediska exportu a importu a její vývoj s ohledem na krizi v roce 2009. Další podkapitola se věnuje významnému zákazníkovi, se kterým firma spolupracuje už 3 roky a který se významně podílí na tržbách společnosti a dosavadní spolupráci. Podkapitola celní řízení vysvětluje různé druhy dokumentu, které firma musí zajistit, jelikož vozí přepravy pro zákazníka v Turecku, jenž spadá do zemí mimo EU a také dohoda AETR. Konec kapitoly je věnován analýze nákladů současného rozvozu zboží.

4.1 Poskytování dopravních služeb

Firma HB TRANSKAMION se za 23 let své existence se vypracovala a nyní má celou řadu spokojených klientů. V současné době se však potýká se zvyšujícím se zájmem o přepravy kusových zásilek a to jak tuzemských, tak i mezinárodních. Většina přeprav, které realizuje, jsou tzv. LTL (Less than Truck Load) přepravy. Jsou to takové přepravy, které nezaberou celý kamion. Přeprava kusových zásilek je charakteristická tím, že zásilky od různých zákazníků jsou přepravovány společně a poté doručeny jednotlivým odběratelům. Můžeme zde zahrnout všechny zásilky s výjimkou zboží podléhajícího rychlé zkáze a nebezpečného zboží. Stává se, že někteří zákazníci mají zájem i o doklázky velikosti jedné palety. Je to způsobeno zejména tím, že zákazníci, resp. výrobní podniky se snaží minimalizovat zásoby a mít ve skladech pouze to, co nezbytně potřebují. Firmy nechtějí mít v zásobách vázáno větší množství finančních prostředků, nicméně musejí zvážit, zda ji časté objednávání zboží nevyjde draž.

Firma také realizuje zakázky typu FTL (Full Track Load), které se vyznačují využitím celé kapacity návěsu nebo návěsové soupravy pro jednoho zákazníka.

Zboží, které je připraveno k transportu, se z důvodu lepšího balení a manipulace ukládá na europalety nebo gitterboxy, které jsou následně skládány do návěsů podle plánované trasy a zákazníků (v případě LTL přepravy). Některé zboží je samozřejmě přepravováno „na volno“ nebo v krabicích. Zde záleží na druhu přepravovaného zboží, protože ne všechno zboží jde uložit na europalety či gitterboxy, a také na zákazníkovi. Pro

ukládání palet se nejčastěji používají vysokozdvizné vozíky, vidlicové vozíky bezmotorové nebo vidlicové vozíky.

Evropská kovová čtyřcestná ohradová paleta neboli gitterbox je ocelová bedna z drátěného povrchu a výklopnou bočnicí zajištěnou zámkem. Jedná se o speciální typ přepravní palety, která je chráněná před poškozením a krádeží a díky své konstrukci je proto velmi odolná. Jednotlivé druhy gitterboxů jsou vidět na obrázku 4.1. Gitterboxy podléhají vyhlášce Mezinárodní unie železnic VIC 345-3 a DIN 14-155 EUR DB a normě ČSN 269 128, která také definuje rozměry 1240 x 835 x 970 mm, průměr drátu 4,5 mm a velikost oček 50 x 50 mm. Nosnost se pohybuje okolo 1500 kg.



Obr. 4.1 Gitterbox palety

Zdroj: Gitterbox palety (2018)

Europalety jsou nejrozšířenějším typem přepravních palet, zejména díky efektivnímu využití nákladového prostoru při přepravě. Rozměry europalety 1200 x 800 x 144 mm a plochou 0,96 m² jsou dány normou ČSN 26 9110, přičemž v předpisech Mezinárodní železniční unie UIC 435/2 jsou popsány technické požadavky jako je druh dřeva, typy hřebíků a jejich rozmístění apod. Maximální nosnost až 2000 kg. Typická europaleta je znázorněna na obrázku 4.2.



Obr. 4.2 Europaleta

Zdroj: Europaleta (2018)

4.2 Situace na trhu

Krise v roce 2009 měla velký vliv na silniční dopravu, která prošla velkými změnami. Do té doby poptávka rostla, proto si firmy mohly dovolit investovat do svého rozvoje. Po roce 2008 je trh změnil a zanedlouho přišel pád, který s sebou nesl i velké zadlužení. Časem došlo k oživení dopravy, avšak situace dopravců se změnila jen částečně. Neustále rostoucí ceny pohonných hmot, mýtného a tlak na snižování cen je stále proti dopravcům. Situace na trhu z hlediska exportu a importu je značně rozdílná. Import je ovlivněn malou spotřebou domácností a skromnými investicemi firem, nicméně export je nadále rostoucí, proto společnost HB TRANSKAMION nemá potíže sehnat přepravu pro všechny své kamiony do destinací, kam obvykle jezdí. Společnost před 3 lety začala spolupracovat s významným tureckým zákazníkem, který tvoří nemalou část měsíčních přeprav. Z důvodu velké konkurence v nákladní dopravě, kdy o zákazníka soupeří nejen jednotliví dopravci, ale také jednotlivé dopravy, nebude jméno obchodního partnera zveřejněno. Tento zákazník obchoduje s náhradními automobilovými díly. Jedná se především o světla, auto sedačky, autoskla, palubní desky, rádia apod.

4.3 Turecký zákazník

Jak už bylo zmíněno, turecký zákazník je významným obchodním partnerem společnosti HB TRANSKAMION. Na celkových tržbách se v současnosti podílí bezmála jednou třetinou. Obchodní vztah byl navázán před třemi lety. Tehdy započala spolupráce tak, že tureckému zákazníkovi vypadl dodavatel a hledal za něj rychlou náhradu. Oslovil firmu HB TRANSKAMION, která mu ochotně poslala svou cenovou nabídku. Cenová nabídka pro tureckého zákazníka byla zajímavá a při první dodávce náhradních automobilových dílů probíhalo vše v pořádku, proto spolu navázali dlouhodobou spoluprací. V následující tabulce 4.1 jsou uvedeny počty palet a gitterboxů, které firma dodala tureckému zákazníkovi během tří let.

Trend poptávky je rostoucí, stabilní a nejsou zde žádné výkyvy v poptávce. Výroba automobilů není sezónní záležitost, proto poptávka tureckého zákazníka není proměnlivá, naopak je stále pomalu rostoucí. Z tabulky 4.1 můžeme vidět, že v březnu 2015 byl celkový počet palet a gitterboxů 660 a o tři roky později se počet palet vyšplhal až na 956. Autosedačky a světla jsou přepravovány v gitterboxech, palubní desky a autoskla jsou přepravovány na Europaletách.

Tab. 4.1 Počet palet od jednotlivých výrobců od března 2015 do dubna 2018

	Výrobce A	Výrobce B	Výrobce C	Výrobce D	Celkem
Březen 2015	118	104	222	216	660
Duben 2015	125	106	242	238	711
Květen 2015	128	115	242	240	725
Červen 2015	128	122	245	240	735
Červenec 2015	129	122	243	242	736
Srpen 2015	132	129	245	246	752
Září 2015	136	129	245	243	753
Říjen 2015	132	131	247	246	756
Listopad 2015	135	129	244	248	756
Prosinec 2015	135	131	246	248	760
Leden 2016	135	136	246	248	765
Únor 2016	137	142	247	250	776
Celkem	1570	1496	2914	2905	
Březen 2016	137	145	249	250	781
Duben 2016	139	145	249	250	783
Květen 2016	139	140	249	250	778
Červen 2016	142	145	253	254	794
Červenec 2016	142	158	253	254	807
Srpen 2016	146	161	253	251	811
Září 2016	149	163	253	254	819
Říjen 2016	145	165	255	254	819
Listopad 2016	149	165	255	254	823
Prosinec 2016	153	167	258	256	834
Leden 2017	155	169	258	256	838
Únor 2017	158	169	260	258	845
Celkem	1754	1892	3045	3041	
Březen 2017	158	169	260	258	845
Duben 2017	162	169	260	258	849
Květen 2017	165	167	262	264	858
Červen 2017	167	169	263	264	863
Červenec 2017	173	173	263	269	878
Srpen 2017	176	177	263	269	885
Září 2017	182	175	268	271	896
Říjen 2017	185	179	272	273	909
Listopad 2017	188	183	272	276	919
Prosinec 2017	185	183	275	280	923
Leden 2018	193	185	278	283	939
Únor 2018	196	185	284	291	956
Březen 2018	194	181	284	290	949
Duben 2018	196	185	286	290	957
Celkem	2520	2480	3790	3836	

Zdroj: vlastní zpracování

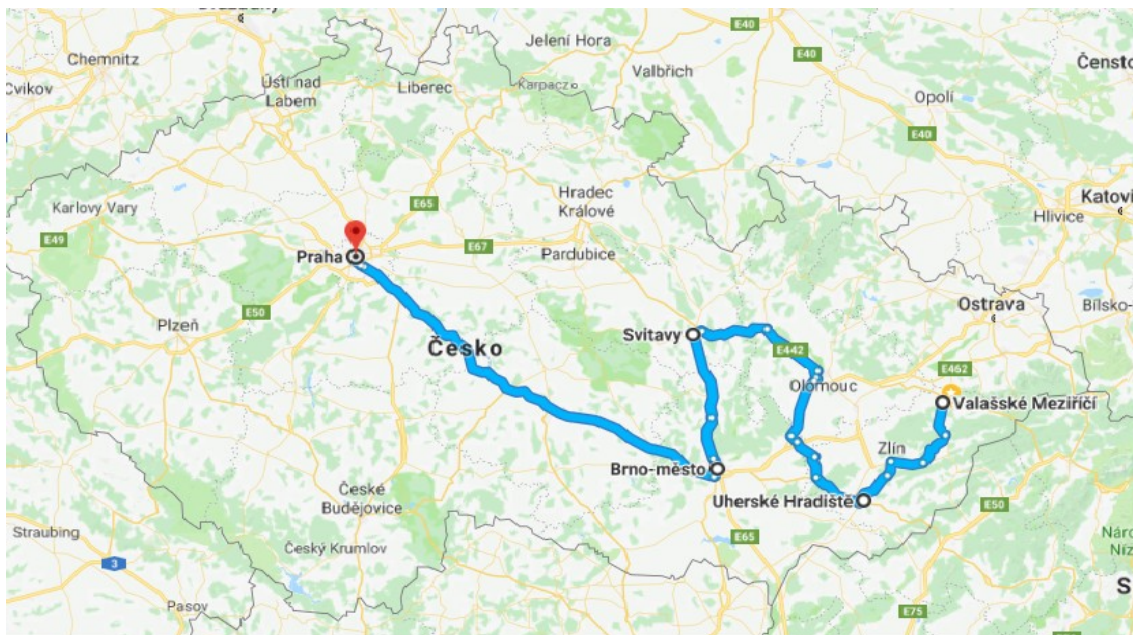
Tab. 4.2 Počet palet od jednotlivých výrobců v jednom kamionu

	Výrobce A	Výrobce B	Výrobce C	Výrobce D	Celkem
Březen 2017	9	15	16	15	55
Duben 2017	14	7	12	24	57
Květen 2017	13	6	17	15	51
Červen 2017	8	12	18	16	54
Červenec 2017	9	16	11	17	53
Srpen 2017	10	12	22	16	60
Září 2017	6	18	19	13	56
Říjen 2017	8	14	18	11	51
Listopad 2017	15	6	12	25	58
Prosinec 2017	14	9	13	19	55
Leden 2018	16	7	14	16	53
Únor 2018	9	12	21	17	59
Březen2018	12	14	18	15	59
Duben 2018	10	10	15	19	54
Průměr	10,93	11,29	16,14	17,00	

Zdroj: vlastní zpracování

Palety se zbožím se ukládají na návěs buď podélně, kde se vejdou 3 palety nebo napříč, kde se vejdou 2 palety. Na klasický návěs je možné naložit 33 palet, na návěs double decker se vejde až 66 palet. Gitterboxy je možné skládat na sebe, proto se jich na návěs dá umístit až 102 kusů. V tabulce 4.2 lze vidět průměrný počet palet jednotlivých výrobců automobilových náhradních dílů v jednom kamionu. Kamion směřující do Turecka má naloženo v průměru 11 palet od výrobce A, 11 palet od výrobce B, 16 palet od výrobce C a 17 palet od výrobce D. Data jsou uvedeny od března 2017 do dubna 2018 z toho důvodu, že dřívější data by nebyly relevantní. V roce 2015 a 2016 byl počet palet pro tureckého zákazníka mnohem nižší, proto zde nebyly zahrnuty.

Prozatímní spolupráce probíhá tak, že firma HB TRANSKAMION po obdržení objednávky od tureckého zákazníka musí vyjet z Valašského Meziříčí do Uherského Hradiště, kde firma naloží palety se světly, poté jede do Svitav k výrobcí, který vyrábí autosedačky. Cesta pokračuje do Brna, kde se vyrábějí autoskla, a nakonec jede do Prahy, kde se nachází výrobce palubních desek. Na obrázku 4.3 je uvedena trasa na mapě ČR.



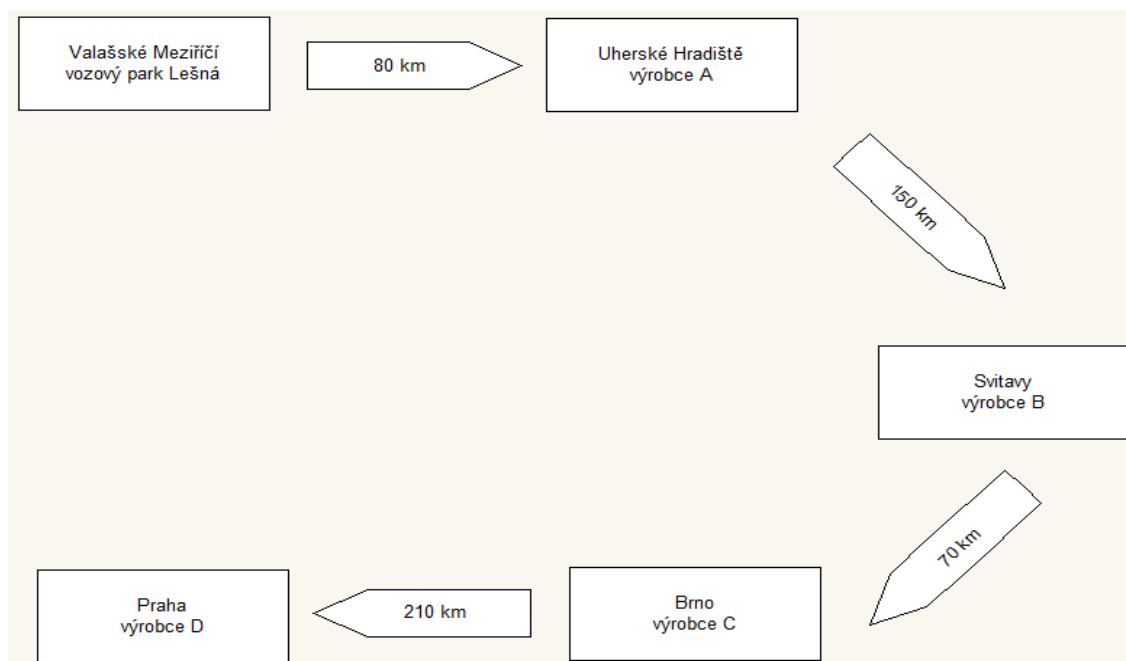
Obr. 4.3 Dosavadní trasa

Zdroj: Mapa ČR (2018)

Celkem kamion ujede 550 km, než má všechno zboží pro zákazníka naloženo a je schopný vyjet z ČR. Z Prahy jede řidič zpět do Brna, kde se obvykle náklad proclí, a jede do hlavního města Turecka - Istanbulu. Současná dopravní cesta je uvedena na obrázku 4.4. Turecký zákazník nemá svůj sklad, a tak nabídl firmě, zda by svoji spolupráci nemohli rozšířit. Společnost HB TRANSKAMION by se starala o dokládku náhradních dílů, které by vozila do svého skladu a vozila zákazníkovi zboží podle jeho potřeby. V současné době jezdí k tureckému zákazníkovi 4 až 5 kamionu týdně, v každém kamionu je vždy jeden řidič. Největší problém je v nesladěnosti toků.

Dnes už nejde jen o přepravu z místa na místo, mnoho firem dnes požaduje i skladování a malí dopravci jako je společnost HB TRANSKAMION těmito sklady nedisponují. To vše vede k nízkým maržím a tlaku na snižování cen. Společnost HB TRANSKAMION by se starala o dokládku náhradních dílů, které by vozila do svého skladu a vozila zboží do Turecka podle potřeby zákazníka.

V dnešní době se klade velký důraz na flexibilitu dodávaného zboží, které by firma mohla zajistit prostřednictvím distribučního centra. Do distribučního centra by se postupně dodávaly autosedačky, autoskla, rádia, palubní desky. Vše by se doplňovalo na základě potřeby zákazníka. Společnost v současné době zvažuje zřízení distribučního centra.



Obr. 4.4 Současná dopravní cesta pro tureckého zákazníka

Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Celní řízení

Smluvní zajištění přepravy CMR

Úmluvou o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě (dále jen Úmluva CMR) se musí řídit jak HB TRANSKAMION, tak i ostatní firmy poskytující mezinárodní kamionovou dopravu, jestliže místo převzetí zásilky a místo dodání (dle přepravní smlouvy) leží ve státech, z nichž aspoň jeden je smluvním státem v rámci Úmluvy CMR. Mezi smluvní státy patří země jako je Bulharsko, Rumunsko, Řecko a Turecko, kde se realizují přepravy, mimo to zde patří dalších více než 50 států. Úmluva CMR se zabývá především: odpovědností dopravce za škodu vzniklou při přepravě, reklamací nároků z přepravní smlouvy, promlčení nároků z přepravní smlouvy, dokumenty používanými v oblasti nákladní dopravy (nákladní list CMR), odpovědností dopravce při použití jiných osob při přepravě, pravomocí soudů při řešení sporů, přepravou prováděnou postupně několika dopravci apod.

Při realizaci přepravy musí řidič nákladního automobilu vystavit nákladní list CMR, čímž potvrdí převzetí zásilky. Společnost HB TRANSKAMION nese plnou odpovědnost za zboží ve chvíli, kdy se naloží na návěs (resp. je podpisem nákladního listu CMR) a to až do doby, než je přepraveno na místo vykládky a než se provede jeho vyložení (resp. podpisem nákladního listu CMR příjemcem). V tu chvíli přebírá plnou odpovědnost za zboží firma,

kteřa si zboží objednal. Řidič, který nakládá zboží, musí vždy zkontrolovat počet kusů nebo palet a jejich značení, stav záilky, popř. její obal, správnost a úplnost údajů v nákladním listě CMR, neboť slouží jako doklad o uzavření přepravní smlouvy. Zapisuje se zde také datum a čas převzetí, stav záilky, průběh přepravy a informace o vydání záilky zejména pro případ sporu. Odesílatel by měl dát řidiči kromě nákladního listu CMR také doklady pro celnici, povolení k vývozu nebo dovozu, popřípadě speciální doklad (pro ADR přepravy).

Karnety TIR

Dle ČESMAD BOHEMIA je karnet TIR celní doklad, který v systému TIR nahrazuje celní jistinu do výše 50 000 USD a v některých případech do 60 000 USD. Mezinárodně uznávaný doklad, který, je-li řádně vyplněn, orazítkován a podepsán, podává důkaz o existenci záruky a slouží jako celní kontrolní doklad. K 21. lednu 2016 má Úmluva TIR 69 smluvních stran, včetně Evropské unie a jejich 27 členských států.

Každý karnet má své identifikační číslo a jako dokument je zásadně nepřenosný. Po použití je také pečlivě kontrolován, nedošlo-li k jeho užití neoprávněným dopravcem. Můžeme si jej představit jako dokument, který je vystavovaný na základě celní konvence OSN pro vozidla, které mají dočasně dovézt zboží do určité země, která tento dokument uznává, namísto skládání celní záruky v devizách. Karnet TIR je uvedený v příloze 1. Zboží přepravované na základě karnetu TIR podle ustanovení Úmluvy TIR nepodléhá u pohraničních celnic placení, nebo skládání dovozních, nebo vývozních cel a poplatků a u pohraničních celnic může být podrobeno pouze namátkové kontrole. To je možné právě díky tomu, že karnet TIR je v podstatě mezinárodní záruční dokument.

Každý karnet se skládá ze tří částí. První je vstupní list, který oddělí příslušná celnice při přejetí hranic do země, druhá část je výstupní list, který si celnice oddělí při výstupu ze země. Poslední část karnetu je kmenový list, který musí zůstat po celou dobu v karnetu a je nezbytné, aby obsahoval dvě razítka celního úřadu dané země, jedno o vstupu a druhé o výstupu. Společnost HB TRANSKAMION při převozu zboží do zemí mimo EU, musí mít razítka od všech zemí, kterými projíždí, tzn., pokud jede řidič z České republiky do Istanbulu za tureckým zákazníkem, musí mít razítka ze Slovenska, Maďarska, Srbska, Bulharska a Turecka. Každý řidič si při vyplňování karnetu musí dát pozor, aby nebyly údaje přepisovány, nebo gumovány. Chybné údaje se musí přeškrtnout a nahradit správnými a nechat potvrdit příslušným celním orgánem. Řidiči jsou zodpovědní za to, aby údaje v karnetu byly shodné s údaji na faktuře a v CMR.

Celní karnety vystavuje ČESMAD BOHEMIA, pro které jezdí dispečeři firmy pravidelně do Ostravy. Karnety mohou být vystaveny jen pro vozidla registrovaná v České republice, pro každou SPZ je potřeba samostatný karnet. Celní dokument se vystavuje na dobu 3, 6 a 12 měsíců. Celní karnety vyžadují státy mimo EU, na jehož základě je možné realizovat mezinárodní kamionovou dopravu po celé Evropě, Středním východě, ale také v některých dalších státech Asie a Afriky. Mimo jiné Úmluva TIR zahrnuje také technické podmínky silničních dopravních prostředků pro jejich stavbu, respektive pro jejich použití dopravci v systému TIR.

Osvědčení A.TR

Osvědčení A.TR slouží firmě HB TRANSKAMION k doložení preferenčního původu zboží v případě, že se jedná o zboží dovážené v rámci celní unie EU – Turecko. Využívá se výhradně v rámci celní unie mezi EU a Tureckem. Osvědčení neslouží jako důkaz původu, ale prokazuje status EU nebo Turecka. Vzor osvědčení A.TR je obsažen v příloze 2. To znamená, že se zboží nacházelo ve volném oběhu EU nebo Turecka (v případě dovozu ze třetích zemí bylo clo už uhrazeno).

Turecká vláda na konci února 2018 zavedla u mnohého druhů zboží opatření ve formě dodatečných dovozních cel. Proto, aby tyto dodatečné celní vazby nebyly uplatnitelné na zboží pocházející z EU a Turecka, které je do země dovážené v rámci celní unie EU – TR a provázané osvědčením A.TR, jenž má být při propouštění zboží do volného oběhu v TR předloženo kromě osvědčení A.TR také „Prohlášení vývozce“, na jehož základě se potvrzuje původ zboží. V praxi je však běžné, že se původ zboží prokazuje také „Prohlášením dodavatele“ nebo osvědčením o původu „Certificate of Origin“, které vydává Hospodářská komora ČR. Při každé zásilce do Turecka, by měl řidič prokázat původ zboží v rámci celní unie EU – TR, jak uvádí celní správa.

Identifikace zásilek pomocí kódů MRN

Současně se zásilkou má řidič k dispozici pouze papírový doklad, tzv. vývozní doprovodný doklad (VDD), na kterém je uvedeno evidenční číslo zásilky společně s čárovým kódem, tzv. MRN (Movement Reference Number). Toto číslo je přiděleno automaticky celním úřadem po provedení kontroly správnosti a rizikovosti vyvážené zásilky. Při překročení hranic celník pomocí čtečky načte tento čárový kód a poté má k dispozici souhrnná data o každé zásilce, čímž se postup zrychlí a zefektivní.

Elektronické potvrzení o daném výsledku kontroly a zboží posílá celník celnímu úřadu, kde bylo celní prohlášení podáno. Celní úřad následně předává elektronicky potvrzení o vývozu zboží z území Evropské unie deklarantovi. Deklarant tak obdrží datovou zprávu o ukončení režimu vývozu.

Podmínky celního řízení

Všechny návěsy společnosti HB TRANSKAMION musí splňovat podmínky celního řízení. Každý návěs, který jede do země mimo EU, jede jako samostatný celní prostor, který po naložení zboží musí jet na celnici, kde se návěs uzavře a koncovkami s očky se protáhne celní lanko pro zaplombování celní plombou.

Na celnici se nechají potvrdit celní doklady (faktury, CMR, A.TR, karnet). Je potřeba, aby číslo celní plomby bylo uvedené také v karnetu. Celní správa má samozřejmě právo řidiči kdykoli náklad zkontrolovat. Řidič je povinen nechat celní správu náklad odplombovat, následně se o tom sepíše zápis a celní plomba se přeplombuje.

Všechny návěsy musí projít schválením celního úřadu pro tento provoz (TIR). Jedná-li se o nový návěs, musí s ním nejdříve dispečer na celnici, kde se vystaví, tzv. otírování. Můžeme si jej představit jako dvojlist, který vyplní pracovník celního úřadu, přiloží k němu 3 fotografie návěsu a potvrdí razítkem celního úřadu. Bez tohoto povolení nesmí jet návěs mimo EU, a proto není možné zaclení nebo vyclení nákladu, který by směřoval do Turecka. Toto otírování se obnovuje každé dva roky.

Jakmile jsou splněny všechny náležitosti celního řízení, může řidič vyrazit i s nákladem do Turecka.

Dohoda AETR

Je Evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě (dále jen dohoda AETR), která vznikla v Ženevě roku 1970. Česká republika se přidala k této dohodě roku 1993. Aktuálně je sdružených 49 členských států. Tato dohoda není ve všech státech totožná, protože ponechává svým členským státům do určité míry volnost pro jednotlivá národní opatření. Dohoda AETR stanovuje podmínky pro profesionální řidiče a jejich zaměstnavatele. Definuje základní pojmy, vymezuje podmínky, jež se vztahují na profesionální účastníky silničního provozu. Udává věkové i profesionální požadavky na řidiče, stanovuje jak maximální dobu řízení, tak i přestávky řidičů a také udává výjimky z těchto pravidel.

Řidiči společnost HB TRANSKAMION pravidla o maximální době řízení striktně dodržují, nicméně jsou přesvědčeni, že nejsou optimálně nastaveny a práci jim mnohdy velice komplikují.

Podle ministerstva dopravy se v dohodě AETR rozlišují 3 základní časy: doba řízení, bezpečností přestávky a doba odpočinku. Ve znění AETR je doba řízení mezi dvěma denními dobami odpočinku nebo jednou denní dobou odpočinku a jednou týdenní dobou odpočinku (dále jen „denní doba řízení“) nesmí přesáhnout 9 hodin. Dvakrát za týden může být řízení prodloužena na 10 hodin. Po maximálně šesti denních dobách řízení musí mít řidiči týdenní dobu odpočinku.

Bezpečnostní přestávky musí řidič dělat pravidelně po čtyřech a půl hodinách řízení, přestávka musí mít nejméně 45 minut, pokud nezačíná řidič dobu odpočinku. Během těchto přestávek nesmí řidič vykonávat žádnou jinou práci. Doba čekání a doba nevěnovaná řízení strávená ve vozidle při jízdě se nepovažuje za „jinou práci“. Řidiči nesmí pokládat přestávky za denní dobu odpočinku.

V průběhu každých 24 hodin musí mít řidič odpočinek nejméně 11 hodin v kuse, který může být zkrácen na nejméně 9 hodin maximálně třikrát týdně, pokud bude náhradou poskytnuta odpovídající doba odpočinku před koncem následujícího týdne. Řidič může trávit denní dobu odpočinku v zaparkovaném vozidle.

Nejen řidiči, ale i dispečeři a vlastník firmy každoročně absolvují povinné školení, na kterém si připomenou všechny pravidla, podmínky, ale také novinky v AETR. Školení probíhá v místní autoškole, která pořádá toto školení přes poskytovatele ČESMAD BOHEMIA.

Cesta z ČR do TR

Cesta do Turecka trvá 4 dny. Na hranicích Bulharska a Turecka se řidiči často setkávají s frontami. Pokud nejsou žádné fronty, řidič je schopný přejet hranice cca za 2 hodiny, nicméně není neobvyklé, že zde bývají až 15 km fronty. Tento problém má několik důsledků, řidič přichází o svůj výkon, tudíž si musí dělat častěji přestávky (podle dohody AETR) a tím se celkově prodlužuje doba doručení nákladu. Někdy dochází ke zpoždění až 4 dnů. Dále se řidiči potýkají s problémy na celnicích, zvláště v Turecku, kde často vypadávají celní systémy, což vede k dalšímu čekání.

Společnost HB TRANSKAMION se vždy snaží těmto rizikům předcházet a své řidiče posílat k tureckému zákazníkovi včas, avšak mnohdy nastanou situace, které nemůže zcela

ovlivnit. Největší riziko pro tureckého zákazníka spočívá v tom, že kamion firmy nedojede do Istanbulu včas, což může v krajním případě vést až k zastavení výroby.

Řidiči jezdí do Turecka dvěma trasami: první trasa vede z Brna, kde se obvykle zboží začlívá, a následně pokračují přes Slovensko, Maďarsko, Srbsko, Bulharsko do Turecka. Druhou trasu, kterou si řidiči mohou vybrat je z Brna přes Slovensko, Maďarsko, Rumunsko, Bulharsko do Turecka.

Podniková evidence

Společnost HB TRANSKAMION nevyužívá žádný informační systém. Jak už bylo zmíněno, využívá program RAALTRANS, který umožňuje zadat vlastní nabídky nákladů, volných aut nebo inzerátů. Lze také prohlížet nabídky ostatních uživatelů a získat tak kontakt na zadávací firmu, nebo si rovnou nechat zobrazit seznam všech firem v systému, které nabízejí určitou přepravu. Na řízení vozového parku využívá aplikaci od společnosti T-mobile. T-mobile Autopark je aplikace, která umožňuje firmě spravovat vozový park a monitorovat ho v reálném čase. Firma díky ní dokáže vytvořit pokročilé reporty, jako jsou: srážky řidičů, report pohybu nádrže, dny po limitu, dodržování pracovní doby, kontroly spotřeby, plánovaných tras řidičů, plánovaných tras vozidel, denní přehled jízd, historie užití vozidel apod. V této aplikaci jdou nastavit reporty a jejich následné zaslání na e-mail nebo sledování určité události, která je pro firmu důležitá. Tato aplikace využívá systémových zdrojů i výkonných palubních jednotek a pracuje v reálném čase. To znamená, že veškeré informace a události z palubní jednotky se ihned vyhodnocují v centrálním systému. To umožňuje dispečerům okamžitě reagovat na sledované parametry vozu. Dále využívá program POHODA pro účetní a daňovou evidenci.

Nevýhody nakládky zboží jedním kamionem ve více skladech

U dodavatelů v automobilovém průmyslu se musí dodržovat tzv. časová okna, která při nakládce na více místech v republice, nelze vždy dodržet. Zvláště při uzavírkách a provozu na našich cestách. Pokud řidič nestihne dodržet časové okno, musí čekat, až se mu otevře další volné okno, čímž nestíhá další nakládky.

Další problém je využití pracovní doby řidiče. Jelikož musí dodržovat dohodu AETR, kdy nakládka pro tureckého zákazníka trvá zpravidla dva dny jen na území republiky. Následně stráví řidič v průměru půl dne na celnici, v tom případě mu nezbyde dost výkonu, aby dojel v týdenním výkonu do Turecka. Samotná cesta z ČR do Turecka trvá čtyři denní výkony, pro-

to řidič nestíhá náklad vycít a vyložit. Musí udělat bezpečnostní přestávku 24 nebo 45 hodin podle AETRu.

Taky musíme vzít v úvahu ekonomickou stránku provozu. Tahač s návěsem versus auto s nosností do 7,5 t, má spotřebu nafty více jak dvounásobnou, nehledě na další náklady jako jsou ceny pneumatik kde je rozdíl trojnásobný, při ceně jedné návěsové pneu 15 000 Kč a také dvojnásobný co se týče jeho počtu. Kamion potřebuje 12 pneumatik, zatímco auto s nosností do 7,5 t jen 6. Další položkou je dálniční mýto, kamion při emisní třídě euro 6 platí 4,12 - 5,88 Kč podle dne v týdnu (pátek je dražší). Auto do 7,5t při stejné emisní třídě, které má dvě nápravy platí 1,67 - 2,12kč.

Další nevýhoda spočívá v tom, že na řidiče kamionu se vztahuje dohoda AETR, která, jak už bylo řečeno, udává maximální dobu řízení řidiče, bezpečnostní přestávky a dobu odpočinku. Na řidiče aut do 7,5 tuny se tato dohoda nevztahuje a nejsou tak v tomhle ohledu omezovali denním výkonem.

4.5 Náklady

Náklady, které jsou zapříčiněnou současnou trasou z Valašského Meziříčí k výrobci do Uherského Hradiště, poté k výrobci do Svitav následně k výrobci do Brna a nakonec k výrobci do Prahy dosahují výše 17 850 Kč (viz tabulka 4.5). Kamion musí jet v podstatě přes celou republiku, aby naložil náklad pro tureckého zákazníka. Cena za km je stanovena firmou.

Tab. 4.5 Současné náklady na dopravu

Trasa	Počet km	Cena za km/Kč	Náklady na dopravu v Kč
Valašské Meziříčí - Uherské Hradiště	80	35	2800
Uherské Hradiště - Svitavy	150	35	5250
Svitavy - Brno	70	35	2450
Brno - Praha	210	35	7350
Celkem			17 850,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5 Návrh a posouzení investičního záměru na vybudování nového překladiště

Tato část diplomové práce je věnována vzniku nového distribučního centra. V předchozí kapitole byl analyzován současný stav poskytování dopravních služeb pro tureckého zákazníka a prozatímní spolupráce.

Na základě teoretických znalostí, provedené analýzy poptávky po zboží náhradních automobilových dílů a nákladů na dopravu současného stavu rozvozu zboží, je navrženo distribuční centrum. Je zde navržen nový způsob přepravy zboží do distribučního centra. Zároveň je zde porovnáno pět průmyslových nemovitostí a vyhodnocen nejlepší dostupný sklad pro firmu HB TRANSKAMION. Poslední kapitola je věnována investičním a měsíčním nákladům na provoz distribučního centra.

5.1 Nové distribuční centrum

Vznik distribučního centra je velmi důležitým krokem v rozvoji společnosti HB TRANSKAMION. Společnost se za svých 23 let existence poprvé rozhoduje pro zřízení distribučního centra. Do té doby pouze rozšiřovala svůj vozový park a najímala nové řidiče.

Společnost HB TRANSKAMION v současných ekonomických podmínkách dosáhla vrcholu, proto rozvoj nových podnikatelských aktivit v podobě vybudování distribučního centra může přinést zvyšování ziskovosti, nicméně, bude to boj, jako každý jiný. Aby mohla uspět v tomto prostředí, potřebuje k tomu nejenom prostor, stálé zákazníky a vybavení, ale především integrované řešení, které umožní naplňování jejich potřeb. Vytvoření distribučního centra není jednoduché, je to „běh na dlouhou trať“.

Jak už bylo řečeno, turecký zákazník se podílí na celkovém zisku společnosti bezmála jednou třetinou. Pro společnost HB TRANSKAMION je klíčový obchodní partner, se kterým chce i do budoucna spolupracovat a proto se snaží svou spolupráci rozšířit. Z analýzy poptávky zákazníka vyplynulo, že má poptávka rostoucí tendenci, je stabilní a nejsou zde žádné výkyvy v poptávce. Tento zákazník obchoduje s náhradními automobilovými díly. Jedná se především o světla, auto sedačky, autoskla, palubní desky, rádia, apod. Turecký zákazník nemá svoje vlastní skladovací prostory, kde by mohl zboží skladovat, proto je velmi důležité včasné dodání každé zakázky. Při současném stavu, je firma schopná dodat zákazníkovi zboží v nejkratší možné lhůtě 7 dnů. A to jen v případě, že stihne u každého

výrobce naložit náklad včas (dodrží časová okna), řidič se nezdrží na celnici při začlenění a vyclení nákladu, nestojí několika kilometrovou frontu na hranicích, nemusí se podrobit kontrole na celnici, není účastníkem dopravní nehody, nebo se nestane další neočekávaná situace. Pokud se řidič na cestě zdrží, ať už v ČR nebo na cestě do Turecka, nevyjde mu týdenní výkon podle dohody AETR. Proto musí udělat 24 nebo 45 hodinovou přestávku. V takovém případě je náklad doručen za 8-9 dní.

Z analýzy současného stavu rozvozu zboží pro tureckého zákazníka bylo zjištěno, že musí řidič ujet celkem 550 km, než má naložen náklad a může vyjet do Turecka. Jak už bylo popsáno v předchozí kapitole, řidiči trvá zpravidla 2-3 dny než náklad naloží a proclí na celnici. V případě vzniku distribučního centra, by se firma HB TRANSKAMION starala o dokládku náhradních automobilových dílů. Ty by vozila od jednotlivých výrobců přímo do svého skladu a poté je vozila zákazníkovi dle jeho potřeby. Nyní jezdí k tureckému zákazníkovi 4 až 5 kamionů týdně a v každém kamionu je vždy jeden řidič. Z jednání s tureckým zákazníkem vyplynulo, že v případě vzniku distribučního centra zvýší poptávku po zboží a omezí tak jiného, dražšího dodavatele náhradních automobilových dílů.

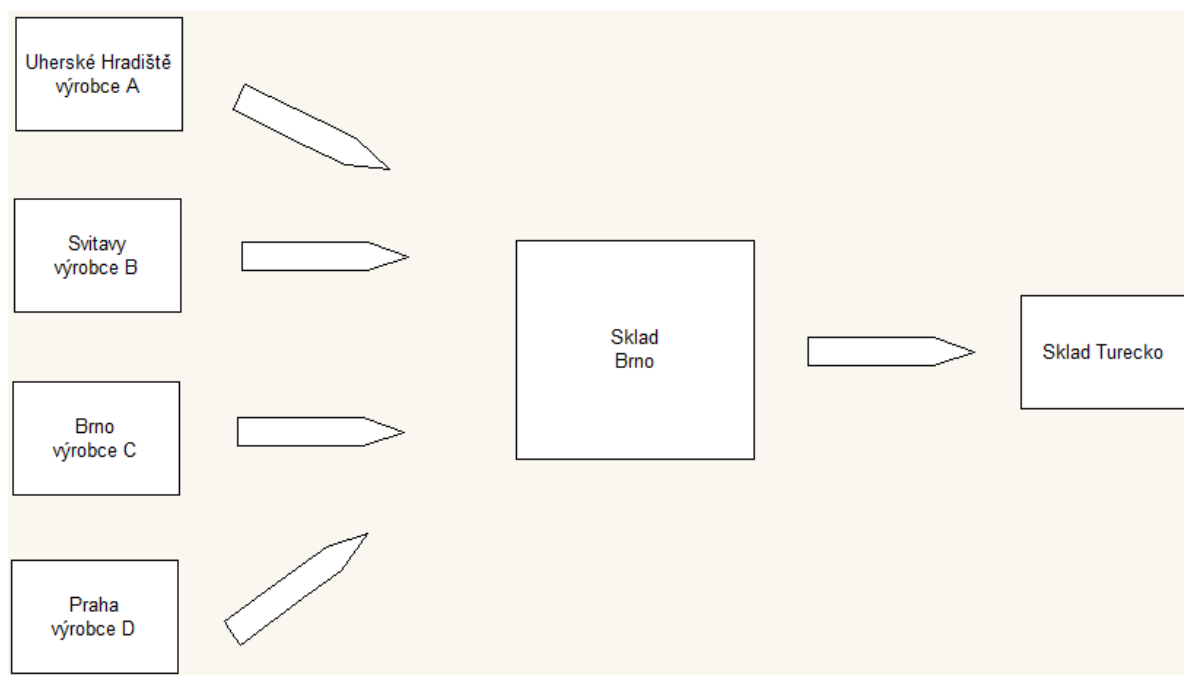
Čím dál více se zvyšuje tlak na rychlejší dodání zboží, také pokuty za zpoždění kamionu se zvyšují. S tureckým zákazníkem má společnost dobré obchodní vztahy, občas se však stalo, že se náklad opozdil a byla ohrožena výroba. Naštěstí to nikdy nemělo takové následky, aby se zcela zastavila výroba, protože turecký zákazník využil náhradní automobilové díly od jiného dodavatele. V rámci udržení dobrých obchodních vztahů firma nedostala penále, nýbrž byla domluvena sleva na přepravě.

5.2 Fungování distribučního centra

Ve čtvrté kapitole byla popsána trasa k jednotlivým výrobcům automobilových náhradních dílů, kdy řidič musí jet z Valašského Meziříčí do Uherského Hradiště, poté do Svitav, do Brna a následně k výrobcovi do Prahy a poté mohl jet s celým nákladem do Turecka. Zásadní problém tu hraje nesladěnost výroby jednotlivých výrobců. Stává se, že ne všichni výrobci mají na skladech v ten samý okamžik dostatečné množství jednotlivých náhradních dílů, které si zákazník přeje. Stává se, že se na některého výrobce čeká, než naskladní výrobky a dodávka náhradních dílů se protáhne. Na druhé straně výrobci, kteří mají zboží v požadované době na skladě, chtějí, aby si ho společnost co nejdříve odvezla po vystavené objednávce a jim se tak uvolnilo skladové místo pro další výrobky. To vede k dlouhé průběžné době a nesladěnosti toků.

Řešením problému v nesladěnosti toků jednotlivých výrobců, dodržování tzv. časových oken, včasné dodání zboží tureckému zákazníkovi, dodržování dohody AETR, apod. je pronajmout skladový prostor. Vznik distribučního centra pomůže zkrátit dobu doručení zboží tureckému zákazníkovi. Do tohoto skladu by se ukládaly automobilové náhradní díly pro tureckého zákazníka, které se vozí v paletách nebo v gitterboxech. V posledním analyzovaném měsíci, tj. dubnu, si zákazník objednal 196 palet od výrobce A, 185 palet od výrobce B, 286 palet od výrobce C, 290 palet od výrobce D, celkem tedy 957 palet (viz tabulka 4.1).

Frekvence ukládání jednotlivých palet a gitterboxů do skladu by byla na pravidelné bázi, několikrát týdně. Od jednotlivých výrobců by se vozilo zboží přímo do distribučního centra, stejně jak je uvedeno na obrázku 5. 1. Na pravidelných schůzkách s firmou vyplynulo, že by bylo vhodné distribuční centrum umístit v Brně. Výhodou umístění distribučního centra v Brně je dobrá dopravní dostupnost, napojení na dálniční síť, větší výběr vhodného skladovacího prostoru, ale také dostatek pracovní síly. I výrobci náhradních automobilových dílů by uvítali pravidelnost v odebírání jejich zboží. V tabulce 4.2 byla zjištěna skladba průměrného počtu palet od jednotlivých výrobců v jednom kamionu. Na návěs je průměrně naloženo 11 palet od výrobce A, 11 palet od výrobce B, 16 palet od výrobce C a 17 palet od výrobce D.



Obr. 5.1 Konsolidace dodávek do distribučního centra

Zdroj: vlastní zpracování

Svoz zboží do distribučního centra bych rozdělila podle druhů výrobců na několik možností. Firmě HB TRANSKAMION bych doporučila pořízení nákladního vozidla do 7,5 tuny do svého vozového parku, které by bylo k dispozici zejména pro zásobování distribučního centra. Může nastat situace, kdy v distribučním centru bude chybět jen malé množství zboží od jednoho výrobce. Také v případě velké nesladěnosti jednotlivých výrobců, kdy každý z nich bude mít v jiný čas hotové výrobky na skladech. Proto by pořízení takové dodávky bylo vhodným řešením. Pokud by se jednalo o větší množství zboží od jednoho nebo více výrobců, vyčlenil by se celý kamion, popřípadě nákladní souprava. Při vnitrostátní dopravě může firma využít i kamionu, který by tak jel nenaplňený a dovézt zboží do distribučního centra „zadarmo“, tedy formou LTL přepravy.

Výrobce A i B se nacházejí v blízkosti Brna, pouhých 72,8 km v případě Svitav a 78,7 km v případě Uherského Hradiště. Jelikož Svitavy a Uherské Hradiště leží na opačných stranách od Brna, bude lepší tyto trasy rozdělit na samostatné úseky. Tito výrobci skládají své zboží do gitterboxů, přičemž vozidlo do 7,5 tuny pojme maximálně 12 gitterboxů do nákladového prostoru. V případě výrobce C, který se nachází taktéž v Brně, bude nejvhodnější jezdit pro zboží malou dodávkou. Výrobce D, jenž sídlí v Praze, bude od distribučního centra nejvíce vzdálený. Proto bych doporučila mít tohoto zboží ve skladě více, klidně dvojnásobně, než zboží od výrobce C, který se nachází v Brně. Nicméně bude záležet na přesné struktuře každé objednávky tureckého zákazníka, stavu zásob v distribučním centru a také na vytíženosti ostatních kamionů a jejich trasách.

Výhody logistického skladu a použití nákladního vozu ke svozu zboží k další distribuci

Při použití více aut s menší nosností odpadá problém s časovými okny v jednotlivých skladech. Jelikož zákazník používá pořád stejné druhy zboží, má firma HB TRANSKAMION možnost toto zboží navést do skladu ve větším množství a mít ho nachystané k okamžité naložce na kamion. Dále je schopna s předstihem nachystat celní dokumenty na místní spedici, kde po přijetí vozu na celnici řidič nemusí čekat na zpracování těchto dokumentů a po kontrole celníkem odjíždí na cestu.

Nejdůležitějším hlediskem na tomto záměru je schopnost firmy vždy dopravit zboží tureckému zákazníkovi v požadovaný čas, což je pro něj velmi důležité, neboť nemá skladovací kapacity tak velké, aby se mu při možném výpadku dodávky nezastavily montážní linky. Proto jedině ten, kdo zabezpečí bezproblémové dodávky zboží pro tohoto zákazníka, bude jeho klíčovým partnerem ve velké konkurenci dopravních firem, která se neustále zvyšuje po příchodu firem z Balkánu a bývalých zemí sovětského svazu, kteří neustále snižují ceny pře-

prav, což jim umožňuje nedodržování evropských předpisů a jejich nedostatečná postižitelnost.

Vznik distribučního centra povede také k vytvoření pracovního místa – skladníka. Náplní práce skladníka bude naskladňovat palety a gitterboxy se zbožím, kontrolovat a evidovat přejímané zboží, rozdělovat je dle konkrétního zboží, pracovat se skenerem (čtečkou) a vychystat jednotlivé nakládky pro tureckého zákazníka. Bylo by vhodné, aby měl zaměstnanec průkaz VZV.

Z důvodu snížení rizika doporučuji firmě sjednat s tureckým zákazníkem smlouvu o dlouhodobé spolupráci. Obě strany by se měly řádně domluvit a vymezit práva a povinnosti, které budou plynout ze vzájemné spolupráce obou obchodních partnerů zejména:

Z hlediska HB TRANSKAMION:

- zboží naskladnit, zkontrolovat, evidovat, vyskladnit,
- zajistit dostatečné množství naskladněného zboží,
- dodržet stanovenou dodací lhůtu,
- dodat zboží včas, ve správné kvalitě, ve správném množství,
- zaplatit penále za zpoždění tureckému zákazníkovi v případě zpoždění nákladu, které nebude zaviněno třetí stranou,
- kontrolovat platby od tureckého zákazníka,
- vyřizování reklamací,
- zajištění obchodního tajemství.

Z hlediska tureckého zákazníka:

- hradit faktury za přijaté zboží, v případě prodlení s platbami vymezení podmínek penále,
- zajistit minimální odběr zboží od společnosti HB TRANSKAMION, v případě menšího odběru pak doplatek náhrady za obchodní ztrátu,
- zajištění obchodního tajemství o obchodních podmínkách spolupráce a případných slev.

Na přesném znění smlouvy se musí shodnout jak HB TRANSKAMION tak i turecký zákazník. Dobrá smlouva o dlouhodobé spolupráci by měla striktně vymezovat práva a povinnosti každé ze zúčastněných stran. Tato hranice je velmi individuální a bude záležet na obou obchodních partnerech, jaké si nastaví platební podmínky, podmínky pro dodání zboží, velikost minimálního odběru zboží, ale také výši penále za případné nedodržení smlouvy. V rámci dobré spolupráce obou firem bude v jejich zájmu, aby si nastavili přiměřené férové podmínky pro obě strany. Nicméně není dobré ji podceňovat, neboť nejasné pravidla a nestanovené konkrétní podmínky smlouvy mohou vést k nespokojenosti obou stran a v nejzazším případě až k právním sporům.

Vychystávání

K vychystávání zboží na kamion bude docházet podle plánu objednaného zboží. V tuto chvíli jezdí do Turecka 4-5 kamionů týdně, zpravidla 1 maximálně 2 kamiony denně. Turecký zákazník pošle firmě objednávku. Dispečer se zkontaktuje se skladníkem a objednávku mu přepoše. Každá zakázka pro tureckého zákazníka bude obsahovat své číslo, jednotlivý počet palet automobilových náhradních dílů. Skladník následně vezme čtečku čárových kódů a označí dané palety se zbožím, které vychystá na kamion. Mezitím dispečer nachystá a potvrdí celní doklady jako jsou: faktury, CMR, A.TR a karnet. V takovém případě nemusí řidič čekat na zpracování dokumentů a po kontrole celníkem odjíždí do Turecka.

Zásoby řízené dodavatelem (VMI)

Firma HB TRANSKAMION by se s tureckým zákazníkem mohli domluvit na řízení zásob dodavatelem. Toto řešení by vedlo k vysoké dostupnosti zboží pro tureckého zákazníka a zároveň nízkým objemem skladných zásob pro analyzovanou firmu. Spolupráce obou firem by vedla nejen k větší informovanosti o stavu a pohybu zásob, ale taky k optimalizaci závozu zboží. Turecký zákazník by si nejdříve nastavil minimální hranici, pod kterou nesmí klesnout zásoba dodávaná firmou a zpřístupnil firmě informace o momentálních stavech zásob na skladě. Společnost HB TRANSKAMION by vyhodnocovala stavy zásob a rozhodovala o termínu dodání a velikosti dodávky. Zároveň by postupně vozila do distribučního centra automobilové náhradní díly, podle potřeb zákazníka. Pro firmu by to znamenalo jednodušší komunikaci při doplňování zásob pro tureckého zákazníka a taky lepší optimalizace tras a naplněnost vozů jedoucích do Turecka.

5.3 Současná situace na trhu průmyslových nemovitostí

Podle časopisu Logistika (4/2018) se neobsazenost skladových budov pohybuje na historickém minimu. V současném tržním prostředí je zároveň nedostatek pracovníků, což je další faktor, který musí brát společnost v úvahu při rozhodování o umístění skladu. Nízká neobsazenost, absence nových územních plánů, docházející průmyslové pozemky a vyšší stavební náklady vedou k růstu nájemného. Podle odhadů, by mělo docházet také k prodlužování nájemních smluv.

Podle časopisu Logistika (3/2018) v loňském roce pokračoval trend poklesu volných prostor průmyslových nemovitostí. Míra neobsazenosti se pohybovala kolem 4,1 procenta. Pro mnohé firmy přišel šok, pokud potřebovaly nové skladovací prostory a měli jasnou představu o lokalitě, velikosti, vybavení, jenže se jejich představy nepotkaly s realitou. I přes to, že loni bylo dokončeno rekordní množství průmyslových nemovitostí, neobsazenost stále klesá. Je to způsobeno rozšiřováním nebo konsolidováním firem do větších logistických center nebo příchodem nových firem, které chtějí využít distribučních center pro střední nebo západní Evropu. Nejtěžší je to pro firmy, které hledají volné skladovací prostory v rozmezí od 1000 do 3000 m², což platí ve všech regionech. Od poloviny loňského roku začali developéři stavět spekulativně, tzn., že ještě než stavbu budovy dokončili, většinou stihli uzavřít smlouvu na předpronájem nebo pronájem. Při hledání vhodného distribučního centra jsem se s tímto setkávala pravidelně.

Nízká neobsazenost prostor se začala projevovat koncem loňského roku zvýšením nájmu. Podle předpovědi Miroslava Kotka z časopisu Logistika (3/2018) se budou ceny nadále mírně zvyšovat. Je to způsobeno převisem poptávky nad nabídkou po skladech a výrobních prostorech. Samozřejmě záleží i na lokalitě a v ČR jsou ceny v jednotlivých regionech různé. Když je v některém regionu pouze jeden developer, určí si cenu sám, nicméně není to zcela obvyklé, zvláště kvůli rostoucí konkurenci. Například v Praze-západ je hodně konkurenční prostředí, proto tam jsou levnější nájmy než v Brně. Také bude postupně docházet k prodloužení nájemních smluv. Pokud bude kupující ochoten zaplatit dostatečně vysoký nájem, bude v zájmu developera si to pojistit na dlouhou dobu, třeba pět i 10 let a nájemce nebude mít moc na výběr. Na druhou stranu, při zvyšování nájemného a nedostatku průmyslových nemovitostí to může být pro nájemce jistota. Pro začínající firmy, nebo pro menší firmy, které se snaží své podnikání rozšířit, stejně jako HB TRANSKAMION je však nájemní smlouva na 5 až 10 let příliš riskantní.

Jak už bylo zmíněno, i přes velký objem výstavby logistických hal v České republice se společnost potýká s velkou obsazeností průmyslových nemovitostí. HB TRANSKAMION má jen omezený počet nabídek, které nemusí vždy odpovídat jejich představám, co se týče velikosti, lokality, dobré napojení na dálniční síť, délky smlouvy, dostupnosti pracovní síly, atd. Vybrat vhodnou lokalitu pro distribuční centrum je velmi důležité. Z tohoto důvodu se jeví jako nejvíce strategické místo Brno.

Z několika jednání s firmou vyplynulo, že společnost nechce realizovat stavbu nového distribučního centra, neboť by to bylo velmi finančně náročné pro tak malý podnik. Proto se rozhodla pro pronájem skladových prostor. Distribuční centrum chce začít provozovat několik měsíců pouze v malém měřítku, výhradně jen pro tureckého zákazníka. Pokud by se distribuční centrum osvědčilo, pak by se začalo využívat i pro další zákazníky společnosti.

5.4 Skladové prostory

Z analýzy potřeb náhradních automobilových dílů vozící se pro tureckého zákazníka vyplynulo, že společnost HB TRANSKAMION dodává posledního půl roku průměrně 924 palet. Jelikož poptávka stále roste, musí na to společnost reagovat odpovídající velikosti distribučního centra. Společnost potřebuje sklad, o výměře minimálně 1000 m². V tomto skladu musí být dostatek prostoru pro uskladnění palet a gitterboxů, ale také pro vychystávání jednotlivých zakázek na kamion. Ve skladu se mohou palety skladovat volně na podlaze nebo pro lepší úsporu místa do paletových regálů. Paletové regály zvýší přehlednost a manipulaci se zbožím, nicméně zvýší počáteční investici skladu.

Pro společnost HB TRANSKAMION bylo porovnáno pět skladových prostorů. U skladových prostorů pro analyzovanou firmu byly porovnávány tyto parametry: cena, velikost, rampa pro vykládku TIR, parkoviště, délka smlouvy, popřípadě další výhody a nevýhody jednotlivých skladů, jak je uvedeno v tabulce 5.1. Do tohoto srovnání byly zahrnuty sklady od 1000 m² do 2500 m², které se nachází přímo v Brně nebo v blízkosti Brna. Příliš drahé nebo nevhodné skladovací prostory (např. v 2 NP) nebyly zahrnuty do porovnání. Všechny nabídky skladových prostor jsou z webových stránek: skladuj.cz a realspektrum.cz. Případná délka nájemní smlouvy jednotlivých skladových prostor byla zjišťována přes makléře jednotlivých realitních kanceláří. V tabulce 5.1 je uvedena minimální doba pronájmu skladu.

Tab. 5.1 Parametry jednotlivých skladových prostor

Parametry jednotlivých skladů	Jednotlivé skladovací prostory				
	Sklad Brno - Ivančice	Sklad Brno - Bohunice	Sklad - Břeclav	Sklad Brno - Slatina	Sklad Brno - Blučina
Cena v Kč za m²/měsíc	117	96	75	110	500
Velikost skladu v m²	1 482	1 600	2 250	1 100	1 050
Rampa	ano	ano	ano	ano	ne
Parkoviště	ano	ano	ano	ano	ano
Minimální pronájem (počet let)	3	5	1	5	5
Další výhody/nevýhody	moderní vzhled, areál s ostrahou, k dispozici zázemí pro kancelář,	-	moderní vzhled, protipožární zabezpečovací systém, vyrovnávací můstky, nepřetržitá ostraha	moderní vzhled	-

Zdroj: vlastní zpracování

U makléřů byla zjišťována především doba pronájmu na jeden rok, právě v případě, kdy by podnikatelský záměr na vybudování distribučního centra nebyl podle očekávání ekonomicky výnosný, pokud by firma nechtěla pokračovat v těchto aktivitách, nebo by případná spolupráce s tureckým zákazníkem nepokračovala v dlouhodobém hledisku.

Jednotlivé sklady byly představeny společnosti HB TRANSKAMION. Sklad Brno – Blučina byl vyřazen jako první z důvodu nejvyšší ceny a nejmenšího prostoru. Dále byly také vyloučeny sklady Brno – Bohunice a Brno – Slatina z důvodu minimálně pětiletého pronájmu skladu. Přesto, že má společnost zájem rozšířit své podnikatelské aktivity a od počátku založení firmy výrazně posunout své podnikání, je pořád jen malou firmou, která musí být opatrná. Při jednání s makléři o délce minimální doby pronájmu, bylo zjištěno, že v případě skladu v Břeclavi by byl majitel skladového prostoru ochotný skladovací prostor pronajmout i na jeden rok. Tento sklad také nabízí největší skladovací plochu 2 250 m² za cenu 75 Kč/m² měsíčně. Sklad má navíc jako jediný nejvíce výhod: moderní vzhled, protipožární zabezpečovací systém, vyrovnávací můstky, nepřetržitou ostrahu apod. Sklad v Břeclavi se

sice nenachází přímo v Brně, jak bylo původně zamýšleno, nicméně, nabízí největší skladovací prostory z porovnávaných skladovacích prostorů za nejlepší cenu. Další možností je sklad v Brně – Ivančicích, skladovací plocha je 1 482 m² za cenu 117 Kč/m². Nyní budou představeny dva nejvhodnější sklady pro analyzovanou firmu, sklad v Brně – Ivančicích a sklad v Břeclavi.

Skladové prostory Brno - Ivančice

Jak uvádí webový portál skladuj.cz, jsou k pronájmu moderní skladovací prostory uvedené na obrázku 5.2 a 5.3. Jedná se o dva skladovací prostory v Brně – Ivančicích o velikosti 741 m², celkem tedy 1 482 m².



Obr. 5.2 Skladový prostor

Zdroj: Sklad Brno – Ivančice (2018)

Nachází se zde také prostor pro zázemí kanceláře. Výška haly je 7,5 metru, každá hala má svou rampu pro vykládku TIR a přímý vjezd. Skladovací prostor s výškou 7,5 metru by byl vhodný pro instalaci regálů, které může firma časem pořídit pro lepší přehlednost a manipulaci se zbožím. Součástí každé haly je i parkoviště pro 8 vozidel. Cena za m² je stanovena na 117 Kč za měsíc. Tyto prostory budou k dispozici od října letošního roku, proto bude mít firma ještě dostatek času pro „doladění“ projektového záměru. Výhodou tohoto prostoru je dobré napojení na dálniční síť, které je v dosahu do 10 min.

Jak už bylo zmíněno, jsou k dispozici 2 haly, z nichž má každá velikost skladovacího prostoru 741 m², celkem tedy 1 482 m². Firma HB TRANSKAMION by si musela pronajmout oba skladovací prostory, pro uspokojení potřeb tureckého zákazníka. Jak už bylo

zmíněno, turecký zákazník obchoduje s náhradními automobilovými díly, které jsou převáženy na europaletách nebo v gitterboxech, proto není zapotřebí investovat ihned do pořízení skladových systémů. Jedna europaleta má necelý 1 m² a gitterbox má přes 1 m². Gitterboxy se mohou skládat na sebe, proto by mohla mít ve skladu až 1 200 paletových míst s ohledem na místo pro paletový vozík nebo vysokozdvizný vozík. V případě, že by turecký zákazník zvýšil svoji poptávku o 20%, pořád by firmě tento sklad postačil.



Obr. 5.3 Skladový prostor Ivančice – vnitřní část

Zdroj: Sklad Brno – Ivančice (2018)

Nicméně pokud by společnost chtěla své distribuční centrum rozšířit a poskytovat tyto služby i pro další své zákazníky, pořízení skladových systémů a manipulačních jednotek by ji neminulo, stejně pořízení větších skladovacích prostor.

Skladový prostor Břeclav

Skladovací prostory v Břeclavi se skládají ze čtyř nezávislých budov, které nabízejí dostatečnou skladovací kapacitu v několika variantách:

- a) 4 500 m² skladovacích ploch, které je možné rozdělit na polovinu (tedy cca 2 500 m²), při ceně 75 Kč/ m²/měsíc,
- b) 802 m² skladových ploch, s možností využít jako ADR sklad při ceně 91 Kč/ m²/měsíc,
- c) 950 m² administrativních prostorů s možným rozdělením od 250 m², cena 104 Kč/ m²/měsíc.

Firma HB TRANSKAMION nepotřebuje administrativní prostory, ani sklad ADR. Sklad o velikosti 4 500 m² je v tuto chvíli zbytečně velký pro uvažovaný objem zboží tureckého zákazníka. I polovina skladovací plochy, tj. 2 500 m² je pro společnost větší, než by musela v tuto chvíli mít. Skladová hala má výšku 7 m a nosnost podlah je 5t/m². Ve skladu je zabudovaný protipožární zabezpečovací systém. Jednotky mají k dispozici zastřešené nakládací rampy s vyrovnávacími můstky - čtyři elektronické hydraulické a dvě mechanické. Objekt je také střežen nepřetržitou ostrahou. Sklad v Břeclavi je uveden na obrázku 5.4 a 5.5.



Obr. 5.4 Skladový prostor Břeclav

Zdroj: Sklad Břeclav (2018)



Obr. 5.5 Skladový prostor Břeclav – vnitřní část

Zdroj: Sklad Břeclav (2018)

Uvnitř skladu jsou k dispozici instalované paletové regály. Firma by je měla ihned k dispozici a nemusela je tak pořizovat za vlastní náklady.

Shrnutí

Firma nemá s provozováním distribučního centra zatím žádné zkušenosti, proto by chtěla začít s touto podnikatelskou aktivitou raději v malém měřítku, pouze pro tureckého zákazníka. Jakmile bude distribuční centrum fungovat podle představ analyzované firmy, plánuje distribuční centrum využívat pro více svých zákazníků. Firma HB TRANSKAMION už v minulosti obdržela od svých zákazníků nabídku, zdali by se nechtěla se o jejich zboží starat a podle potřeb jim dovážet zboží do výroby, ale doposud o tom neuvažovala. Vždy se jednalo o méně významné zákazníky, kteří neměli velký podíl na tržbách společnosti.

Skladové prostory v Brně – Ivančicích s výměrou 1 482 m² by byly dostačující. Prostory by pokrývaly dosavadní poptávku po zboží s náhradními automobilovými díly. V případě vzniku distribučního centra turecký zákazník uvedl, že plánuje postupné navýšení poptávaného zboží o 20% do jara 2019. I v takové situaci by pro firmu byl sklad dostačující. Pokud by firma oslovila další zákazníky, s možností využívat jejich skladovacích prostor, byl by sklad už nedostačující a musela by si pronajmout větší. Cena skladovací haly byla při porovnání zjištěna jako jedna z nejvyšších, tedy 117 Kč/m² za měsíc. Výhodou skladu je kancelářské zázemí, výška haly 7,5 m, každá rampa má k dispozici rampu pro vykládku TIR i přímý vjezd, parkoviště, moderní vzhled, areál s ostrahou apod. Sklad je strategicky umístěn v blízkosti dálnice.

V Břeclavi nabízí své skladové prostory v několika variantách velikostí. Pro analyzovanou firmu by byl nejvhodnější skladový prostor 2 250 m², jehož cena je stanovena na 75 Kč/m² za měsíc. Při porovnávání jednotlivých skladových prostor bylo zjištěno, že tento sklad je nabízen za nejnižší cenu/m². Pro potřeby tureckého zákazníka je tento sklad velký, nicméně firma má možnost zároveň pronajímat nevyužitá paletová místa jiným firmám. Sklad má také spoustu výhod: moderní vzhled, protipožární zabezpečovací systém, vyrovnávací můstky, nepřetržitou ostrahu apod. Skladové prostory jsou vybaveny paletovými regály, které jsou součástí pronájmu. Firma proto nemusí vynakládat další prostředky na pořizování regálů pro zboží. Sklad se sice nenachází přímo v Brně, ale pouze 60 km od něj, nicméně cena, velikost, vybavení a další výhody skladu ho dělají velmi atraktivním.

Při uvažovaném distribučním centru v Břeclavi by se také snížily náklady za kilometr při pořízení dodávky. Cena za kilometr je stanovena trhem na 13 Kč/km. Celkové náklady při dodávání zboží do distribučního centra pomocí dodávky jsou uvedeny v tabulce 5.2.

Tab. 5.2 Náklady na dopravu do distribučního centra dodávkou

Trasa	Počet km	Cena za km	Náklady na dopravu v Kč
Uherské Hradiště - Břeclav	65	13	845
Svitavy - Břeclav	138	13	1794
Brno - Břeclav	61	13	793
Praha - Břeclav	259	13	3367
Celkem			6 799,00 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Při porovnání skladových prostor v Brně – Ivančicích a v Břeclavi, bych firmě doporučila skladový prostor v Břeclavi. Tato hala je o jednu třetinu levnější, než v Brně. V konečném důsledku vyjde firmu sklad v Břeclavi levněji, než v Brně i přesto, že je o 808 m² větší. Sklad v Břeclavi bude stát 168 750 Kč/měsíc, kdežto v Brně 173 394 Kč/měsíc. Z Břeclavi je také dobré napojení na dálnici D2. Sklad v Břeclavi má také nejvíce výhod z porovnávaných skladů, zejména vybavení skladu paletovými regály.

Majitele firmy HB TRANSKAMION v posledních měsících zjišťoval informace o skladech a pronájmu skladových prostor. Z kvalifikovaného odhadu majitele firmy bylo zjištěno, že volné paletové místa v Břeclavi by se daly pronajmout dalším zákazníkům. Jak je vidět v tabulce 5.3 při pronájmu 800 paletových míst a výtěžnosti aspoň 70%, by firma dosahovala výnosu 117 600 Kč z pronájmu volných paletových míst.

Tab. 5.3: Nájem skladových paletových míst

Nájem skladových paletových míst	V Kč/m ² /den
Paletové místo včetně skladových operací (naskladnění + vyskladnění)	7
Nájem paletových míst (800 paletových míst při skladovém prostoru 1000 m ²)	5 600
Výtěžnosti cca 70%	3 920
Výtěžnost za měsíc (počítáno na kalendářní dny)	117 600 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

5.7 Vybavení distribučního centra

Aby mohlo distribuční centrum vzniknout a fungovat, je zapotřebí od firmy HB TRANSKAMION určité kapitálové investice. Jak již bylo popsáno výše, firma chce začít provozovat distribuční centrum zatím jen pro tureckého zákazníka, tedy jen v malém měřítku. Pokud se tento podnikatelský záměr osvědčí, bude firma distribuční centrum rozšiřovat pro více svých zákazníků a bude ochotna investovat více finančních prostředků.

V případě skladové haly v Břeclavi jsou součástí vybavení prostoru paletové regály, které proto firma nemusí zahrnovat do počáteční investice. V tabulce 5.4 jsou uvedeny jednotlivé položky pro počáteční investici, která byla vypočítána na 76 000 Kč.

Tab. 5.4 Počáteční investice

Počáteční investice v Kč	
Stůl + židle	5 000
Počítač	20 000
Tiskárna + scanner	5 000
Tiskárna na štítky	15 000
Paletový vozík s váhou	25 000
Bezdrátová čtečka čárových kódů	3 000
Páskovač	3 000
Celkem	76 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

V počáteční investici jsou zahrnuty položky, jejichž cena se stanovila na základě tržních cen. Nastala otázka, zda některá zařízení koupit, či pronajmout. Z dlouhodobého hlediska je lepší zařízení koupit, nežli pronajmout. Aby počáteční investice nebyla příliš zatěžující pro firmu, byl u některých položek zvolen pronájem. Tato varianta je lepší i z toho důvodu, kdyby podnikatelský záměr distribučního centra nebyl úspěšný.

V rámci rozšiřování podnikatelských služeb pro ostatní zákazníky bude zapotřebí pořídit další skladové nebo manipulační techniky, popřípadě další vozidlo. Avšak záleží na tom, jak se bude i nadále vyvíjet trh a spolupráce s tureckým zákazníkem.

Měsíční náklady na provoz distribučního centra jsou uvedeny v tabulce 5.5. Do měsíčních nákladů byly uvedeny jak fixní tak variabilní náklady. Nájemné odpovídá reálné ceně za konkrétní sklad, který byl popsán výše.

Tab. 5.5 Měsíční náklady

Měsíční náklady v Kč	
Nájemné	168 750
Nákladní vozidlo do 7,5 t	50 000
Pronájem vysokozdvížného vozíku	24 000
Telefon	1 000
Internet + wifi	1 000
Energie, pojištění	15 000
Režijní materiál - kancelářské potřeby apod.	3 000
Mzda pro skladníka	20 000
Zdravotní pojištění	1 800
Sociální pojištění	5 000
Celkem	289 550 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

Nákladní vozidlo do 7,5 t by firma pořizovala na operativní leasing stejně jako všechny své nákladní automobily a návěsy. Z jednání s firmou vyplynulo, že už delší dobu přemýšlí nad pořízením nákladního vozu do 7,5 t, které by mělo své uplatnění již nyní. Řadu let spolupracuje se společností MONETA Leasing a ČSOB Leasing. Konkrétní návrh financování se provádí v momentě, kdy má firma vozidlo vybráno. V tuto chvíli je cena stanovena trhem a odhadem majitele firmy, který zná finanční nabídky leasingu. Průměrná cena ojetého vozidla do 7,5 t, emisní třídou EURO 5 a stářím vozidla 5 let je průměrně 1 200 000 Kč. Majitel firmy si stanovil maximální částku leasingu za vozidlo 50 000 Kč. Tento požadavek společně s parametry vozu by se zadaly leasingovým společnostem a záleželo by na nich, jakou nabídnou úrokovou sazbu a podmínky smlouvy.

Webové portály práce.cz a jobs.cz uvádí na svých portálech mzdy skladníků na HPP v Břeclavi a okolí v rozmezí od 17 000 do 25 000 Kč. Proto byla nastavena průměrná mzda 20 000 Kč. Další položky investičních nebo měsíčních nákladů mohou být doplněny v průběhu dalších jednání firmy s tureckým zákazníkem podle jejich potřeb a možností.

Přínosy vzniku distribučního centra

Mezi hlavní přínosy distribučního centra považují odstranění nesladěnosti výroby jednotlivých výrobců náhradních automobilových dílů. Často docházelo k tomu, že neměli všichni výrobci ve stejný okamžik potřebné množství jednotlivých náhradních dílů, které

turecký zákazník potřeboval. To vedlo k dlouhé průběžné době doručení dodávky a nesladěnosti logistických toků. Majitel firmy i dispečeri museli hledat různé možnosti řešení, a proto se mnohdy velice protahovala doba na vyřízení jedné objednávky. Občas bylo zpoždění nakládky velké, proto byla ohrožena výroba. Jen z důvodu dobrých obchodních vztahů firma nedostala penále, nýbrž byla domluvena sleva na přepravě.

Dalším přínosem bude zvýšení poptávky. Na posledním jednání turecký zákazník uvedl, že v případě vzniku distribučního centra zvýší poptávku po zboží a omezí tak jiného, dražšího dodavatele náhradních automobilových dílů. Plánuje navýšit poptávku o 20% do jara 2019.

Pokud by si společnost pronajala distribuční centrum v Břeclavi, které disponuje rozlohou skladovacích prostor 2 250 m² za 168 750 Kč měsíčně, uspokojí tak poptávku tureckého zákazníka. Navíc může diverzifikovat podnikatelské riziko, kdy zbytek volného skladu, tedy cca 800 paletových míst může pronajímat. Při vytíženosti alespoň 70% firma získá 117 600 Kč, což pokryje více než třetinu měsíčních nákladů.

Společnosti bych doporučila nastavit v dohodě o dlouhodobé spolupráci jak fixní marži, ale také jednotkové ceny za určité úkony. Fixní nastavení plateb bych uplatnila na dodávky zboží, kdy se jezdí stále stejná trasa. Nicméně jednotlivé úkony jako jsou: naskladnění, evidence, vychystávání zboží apod. bych volila jednotkovou cenu. Především z důvodu zvyšující se poptávky, kdy bude přibývat skladových operací. V takovém případě se bude jednat o transparentní model pro obě strany.

6 Závěr

Běžnou součástí našeho života, ale i nedílnou součástí každé sociální a ekonomické aktivity, a tudíž i ekonomiky každého státu, je doprava a přeprava zboží. Přepravní služby se ve svém systémovém pojetí logistiky staly doslova hnací silou rozvoje a kvality celosvětové obchodní výměny. Každá úspěšná ekonomika měla, má a bude mít za jeden ze svých opěrných základů kvantitativně i kvalitativně odpovídající dopravní soustavu. Diplomová práce byla zaměřena na rozvoz zboží pro vybraný segment zákazníků ve společnosti HB TRANSKAMION v. o. s., která se zabývá mezinárodní i vnitrostátní kamionovou dopravou.

Cílem diplomové práce bylo zanalyzovat současný stav a vytvořit návrh rozvozu zboží pro vybraný segment zákazníků.

Obsah diplomové práce byl volen tak, aby vedl ke splnění vytyčených cílů. Práce byla tedy rozdělena na čtyři části, z nichž první byla věnována teoretickým poznatkům související s logistikou, poskytovateli logistických služeb, mezinárodní kamionovou dopravou a skladováním.

Ve třetí části byl nejprve charakterizován vybraný podnik, včetně předmětu podnikání, byla zde nastíněna technická vybavenost podniku včetně certifikátů, které vlastní a představení zákazníci společnosti.

Čtvrtá kapitola diplomové práce byla zaměřena na zhodnocení současného stavu společnosti. Byla zjištěna dosavadní trasa pro významného tureckého zákazníka. Společnost HB TRANSKAMION vozí pro tohoto zákazníka automobilové náhradní díly od čtyř různých výrobců, kteří jsou rozmístěni po celé České republice – v Uherském Hradišti, ve Svitavách, v Brně a v Praze. Nežli se naloží potřebný náklad pro zákazníka, musí ujet 550 km a poté teprve do Turecka - Istanbulu. Dále zde byla analyzována poptávka tureckého zákazníka. Z analýzy poptávky zákazníka vyplynulo, že má poptávka rostoucí tendenci, je stabilní a nejsou zde žádné výkyvy v poptávce.

Závěr diplomové práce byl věnován návrhu na vybudování překladiště. Je zde navržen nový způsob přepravy zboží, které se bude vozit přes překladiště k zákazníkovi. Zároveň bylo porovnáno pět průmyslových nemovitostí a vyhodnocen nejlepší dostupný sklad, který se nachází v Břeclavi. Sklad v Břeclavi se sice nenachází přímo v Brně, jak bylo původně

zamýšleno, nicméně, nabízí největší skladovací prostory z porovnávaných skladovacích prostorů za nejlepší cenu. Poslední kapitola byla věnována investičním a měsíčním nákladům na provoz distribučního centra. Dalším návrhem bylo využít řízení zásob dodavatelem, kdy by si turecký zákazník stanovil minimální hladinu zásob, pod kterou by zásoba nesměla klesnout a firma by dodávala jednotlivé náhradní díly podle potřeby. Posledním návrhem bylo pořízení nákladního vozu do 7,5 tuny, který by svážel zboží do distribučního centra, aby se snížily náklady.

Všechny tyto návrhy by měly vést ke zřízení distribučního centra. Cíl diplomové práce byl splněn. Nyní záleží na společnosti HB TRANSKAMION, zda bude distribuční centrum realizovat.

Seznam použité literatury

BUDŇÁKOVÁ, Michaela a Antonín DUŠÁTKO. *Skladové objekty a jejich provoz z pohledu bezpečnostních, hygienických a požárních předpisů*. Olomouc: ANAG, c2012. Práce, vždy, pojištění. ISBN 978-80-7262-756-0.

DANĚK, Jan. *Logistika*. Ostrava: Vysoká škola báňská – Technická univerzita, 2004. 190 s. ISBN 80248-0705-X.

EMMETT, S. *Řízení zásob: jak minimalizovat náklady a maximalizovat hodnotu*. Přel. M. Henychová. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2008. 298 s. ISBN 978-80-251-1828-3.

FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Investiční rozhodování a řízení projektů: jak připravovat, financovat a hodnotit projekty, řídit jejich riziko a vytvářet portfolio projektů*. Praha: Grada, 2011. 408 s. ISBN 978-80-247-3293-0.

JIRSÁK, P., M. MERVART a M. VINŠ. *Logistika pro ekonomy - vstupní logistika*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-958-6.

MACUROVÁ P., N. KLABUSAYOVÁ a L. TVRDOŇ. *Logistika*. Ostrava: VŠB-Technická univerzita Ostrava, 2014. 344 s. ISBN 978-80-248-3791-8.

NOVÁK, Radek a kol. *Mezinárodní kamionová doprava a zasílatelství*. Praha: C. H. Beck, 2013. 282 s. ISBN 978-80-7400-514-5.

NOVÁK, Radek. *Přepravní, zasílatelské a logistické služby*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2011. ISBN 978-80-7357-735-3.

RICHARDS, Gwynne. *Warehouse management: a complete guide to improving efficiency and minimizing costs in the modern warehouse*. 2. vydání. Londýn: Kogan Page, 2014. ISBN 978-0-7494-6934-4.23-96-X.

SIXTA, Josef a Václav MAČÁT. *Logistika teorie a praxe*. Brno: Computer Press a.s., 2005. 316 s. ISBN 80-251-0573-3.

SVATOŠ, Miroslav. *Zahraniční obchod: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2009. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2708-0.

VANĚČEK, Drahoš. *Logistika*. 3. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, 2008. 178 s. ISBN 978-80-7394-085-0.

Internetové zdroje

Manipulační jednotka: *Policový roltejner*. [online]. [cit. 20. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.manitec.cz/skladova-technika/manualni-voziky/policove/policovy-roltejner/>

Manipulační jednotka: *Výměnná nástavba*. [online]. [cit. 20. 1. 2018]. Dostupné z: <http://www.panav.cz/cz/produkty/nosice/vymenne-nastavby/>

Návěs Double Decker. *Kohlman a Hašek*. [online]. [cit. 8. 3. 2018]. Dostupné z: <https://kohlmanahasek.webnode.cz/kamionova-doprava/>

Návěs LOWDECK. *Inzeráty*. [online]. [cit. 8. 3. 2018]. Dostupné z: <https://www.spechato.cz/inzeraty/Renault-Premium-DXI-450-25-SOUPRAVA-120m3-6y8k.html>

Europaleta. *Kronuscollars*. [online]. [cit. 24. 3. 2018]. Dostupné z: <http://kronuscollars.cz/palety/euro-palety/>

Gitterbox. *Derpal – logistic*. [online]. [cit. 24. 3. 2017]. Dostupné z: <http://www.derpal-logistic.cz/sortiment/gitterbox-palety/>

Dosavadní trasa. *Mapa ČR*. [online]. [cit. 5. 4. 2018]. Dostupné z: <https://www.google.cz/maps/>

Karnet TIR. *ČESMAD BOHEMIA*. [online]. [cit. 2. 6. 2018]. Dostupné z: <http://info.odoprave.cz/co-je-karnet-tir/>

Osvědčení A.TR. *Celní správa*. [online]. [cit. 5. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.celnisprava.cz/cz/clo/puvod-zbozi/>

Dohoda AETR. *Doprava v praxi*. [online]. [cit. 5. 6. 2018]. Dostupné z: <http://www.doprava.vpraxi.cz/aetr.html>

Skladové prostory. *Sklad Brno – Ivančice*. [online]. [cit. 30. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.skladuj.cz/pronajem-sklady-brno/>

Skladové prostory. *Sklad Brno – Bohunice*. [online]. [cit. 30. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.skladuj.cz/pronajem-sklady-brno/>

Skladové prostory. *Sklad Břeclav*. [online]. [cit. 30. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.skladuj.cz/pronajem-sklady-breclav/>

Skladové prostory. *Sklad Brno – Slatina*. [online]. [cit. 30. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.realspektrum.cz/pronajem-skladu-v-brne/>

Skladové prostory. *Sklad Brno – Blučina*. [online]. [cit. 30. 6. 2018]. Dostupné z: <https://www.realspektrum.cz/pronajem-skladovaci-haly/>

Periodikum

NOVOTNÝ, Radek. Nákupčí zajímá cena, logistiky i kvalita projektu. *Logistika* 4/2018. ISSN 1212-3951

NOVOTNÝ, Radek. Nájemné za sklady letos poroste. *Logistika*. 2018, č. 3, s. 10. ISSN 1412-4674

NOVOTNÝ, Radek. Vlastní hala je vzdálený sen. *Logistika*. 2018, č. 3, s. 14. ISSN 1492-4591

Seznam zkratek

ADR	evropská dohoda o mezinárodní silniční přepravě nebezpečných věcí
AETR	evropská dohoda o práci osádek vozidel v mezinárodní silniční dopravě
A.TR	osvědčení o původu zboží
CMR	Úmluva o přepravní smlouvě v mezinárodní silniční dopravě
ČR	Česká republika
EDI	elektronická výměna dat
EPA	Agentura pro ochranu životního prostředí (Environmental Protection Agency)
ERP	komplexní podnikový systém (Enterprise Resource Planning Software)
EURO 6	ekologická norma
ICT	informační a komunikační technologie
ISO	mezinárodní organizace pro normalizaci (International Organization for Standardization)
FI-FO	Firs-in, First-out
FLT	Full Truck Load (celovozová přeprava)
LTL	Less than Truck Load (přeprava kusových zásilek)
MRN	Movement Reference Number
RAALTRANS	potenciální burza přeprav
SPZ	státní poznávací značka
VDD	vývozní doprovodný doklad
VZV	vysokozdvíhový vozík
TIR	Celní úmluva o mezinárodní přepravě zboží na podkladě karnetu TIR
WMI	řízení zásob dodavatelem
v.o.s.	veřejná obchodní společnost
WMS	informační systémy pro řízení skladů
z. s.	zapsaný spolek

Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 13.7.2018.....

Martina Blažková.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 Průvodní osvědčení A.TR

Příloha č. 2 Karnet TIR